

بالعلم نرتقي
مركز الكتاب الأكاديمي

إدارة رؤوس الأموال

وأثرها في تشغيل المنشآت

الأستاذ محمد موسى لفتة عريبي   الأستاذ الدكتور رشيد عباس الجزرواي

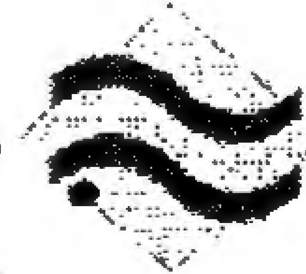
إدارة رؤوس الأموال
وأثرها في تشغيل المنشآت

حقوق الطبع محفوظة
الطبعة الأولى 2015

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014 /7 /3349)

658.1524
عربي، محمد موسى
إدارة رؤوس الأموال وأثرها في تشغيل المنشآت/ محمد موسى عربي.-عمان: مركز الكتاب الأكاديمي2014
( )ص.
ر.إ.: 3349/ 7/ 2014
الواصفات: /المنشآت / /الإدارة المالية/
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

ISBN978-9957-35-098-7(ردمك)


مركز الكتاب الأكاديمي
عمان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص. ب : 11732 عمان (1061) الأردن
تلفاكس: 9624619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www. Abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com/ info@abcpub.net

إدارة رؤوس الأموال

وأثرها في تشغيل المنشآت

الاستاذ

محمد موسى لفتة عريبي

الاستاذ الدكتور

رشيد عباس الجزراوي


مركز الكتاب الأكاديمي

ACADEMIC BOOK CENTER

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَأَسِرّوا قَوْلَكُم أَوْ اجْهَرُوا بِهِ إِنَهُ عليمٌ بِذاتِ الصَدُورِ)

صدق الله العظيم

الملك/ اية13

المقدمة

يلعب النشاط المالي في المنشأت التجارية دور بالغ الأهمية بين الأنشطة الأخرى ،وذلك لما يقوم به هذا النشاط من ترجمة كمية للخطط الموضوعة من قبل كافة الأقسام ووضعها بشكل منسق ينسجم والأهداف العامة التي وجدت المنشأة أساسا من أجل تحقيقها وتزداد أهميته بشكل خاص في منشأت القطاع التجاري العام بسبب تعامله مع الأمور المالية وخاصة حركة النقد الذي هو ملك للمجتمع ضمن هذا النظام ، إضافة لكونه العنصر الأساس في دورة النشاط للمنشآت التجارية .

وتؤدي الإدارات المالية في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية و الشركة العامة لتجارة الحبوب دورا مهماً في إدارة الموارد المادية والبشرية بهدف تحقيق أهداف الوزارة وشركاتها وذلك بالتفاعل مع الإدارات الأخرى في كل متناسق . ويعتبر عنصر رأس المال من أهم العناصر التي تتكون منها ، ولا بد من إدارته بشكل عقلاني ،بذلك فهي تتحمل واجبات جسيمة لابد من تأديتها . أن هذه الواجبات لابد إن تؤدي ضمن تنظيم سليم للإدارات المالية يسهل عليها مهمة أداء هذه الوظائف بكفاءة عالية . كما أن الإدارات ضمن التحول الاشتراكي والتنمية الشاملة الذي يشهدها القطر ما تزال تعاني من مشكلات أساسية في مسعاها لرفع الأداء في مجال تحسين وتطوير إدارة رأسمال التشغيل بصفته قاعدة السيولة في الشركات عموماً وخاصة التجارة منها بشطريه الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة .

لذالك فالكتاب يقوم على فرضية أساسية هي أن "تطوير إدارة رأسمال التشغيل في منشأت الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية والشركة العامة لتجارة الحبوب يؤدي إلى تسهيل عملية التخطيط والرقابة ويمكن المنشأة من أداء دورها التسويقي للمستهلك الأخير بكفاءة ضمن أطار التنمية و تطويرها .

وقد استخدمنا العديد من مصادر المعلومات من أجل الحصول على نتائج دقيقة تحقق الهدف الأساس من الكتاب، والتي يمكن تبويبها كما يأتي:-

- أولاً : متابعة ما كتب من بحوث عن النشاط المالي في منشأت الأعمال وخاصة فيما يتعلق برأسمال التشغيل من مصادر عراقية وعربية وأجنبية .
- ثانياً : التقارير المالية السنوية لمراقبي الحسابات ، والكشوفات المالية الأخرى . وبعض النشرات والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الشركتين المختارتين .
- ثالثا : المقابلة الشخصية المنظمة مع العاملين ، ضمن مجال البحث ، بتحضير وتخطيط مسبقين لما سيطرح ويناقش في اللقاء .
- رابعاً : الزيارات الميدانية لمختلف مواقع النشاط مع تتبع سير العمليات والإجراءات المالية المختلفة .
- خامساً : أسلوب الاستبيان حيث تم إعداد استمارة استبيان توضح من خلال ما ورد فيها من أسئلة الأساليب المتبعة في إدارة الموجودات والمطلوبات المتداولة، وقد تم توزيعها على جميع مدراء الأقسام ذوي العلاقة بفقرات رأسمال التشغيل ورؤساء الشعب وبعض العاملين في هذا الشعب . وتتألف الكتاب من ثلاثة أبواب تجمع بين الدارسة النظرية والعلمية شملت على خمسة فصول متسلسلة وفق الصيغة التالية:

الفصل الاول : ويتضمن ثلاثة فصول نظرية سنتطرق في هذا الفصل مقدمة عن مفهوم رأسمال التشغيل وأهمية في تحقيق أهداف الشركات من خلال إعطاء نظرة عامة عن الإدارة المالية ودورها في المشناة وبعض الأدوات التحليلية لفقرات رأسمال التشغيل .

أما الفصل الثاني . فيتناول الأسس العلمية النظرية في إدارة فقرات جانب الموجودات المتداولة من رأسمال التشغيل. في حين تأتي الأسس الخاصة بإدارة فقرات جانب المطلوبات المتداولة من رأسمال التشغيل ضمن مباحث الفصل الثالث .

ويتطرق الباب الثاني :كرس الفصل الرابع إلى توضيح التسلسل الهرمي للدائرة المالية في كلتا الشركتين مع صورة شاملة للفعاليات والسجلات التي تقوم بها كل شعبة ضمن مديريات الدائرة المالية لكل شركة.

أما الباب الثالث: والذي خصص لتوضيح الصيغ المعتمدة فعلا في إدارة رأسمال التشغيل في كلتا الشركتين المختارتين فقد تضمن الفصل الخامس.

لتوضيح الكيفية التي تتم من خلالها إدارة كل من الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة في كلتا الشركتين ومن خلال الأسئلة الواردة في استمارات الاستبيان.

و اخيرا تضمن الكتاب الاستنتاجات والتوصيات وخلاصة ما ورد فيه على شكل استنتاجات حدد فيها مناطق الخلل في التخطيط والرقابة الماليين في كلتا الشركتين، وبما يتعلق برأسمال التشغيل، ومن خلال نتائج الدارسة الميدانية

أما التوصيات التي أرى فيها ضرورة الأخذ بها ووفق ما ورد من استنتاجات وقد واجهت العديد من المشاكل والصعوبات المتمثلة بالقيود المفروضة على التعامل مع البيانات والتقارير المالية للشركتين المختارتين ، بالإضافة إلى صيغة التعامل التي كانت من قبل بعض العاملين ، وهذا دليل عدم وضوح أهداف الشركتين .

وأخيرا نسأل الله التوفيق .

الفصل الأول

دراسة نظريـــة

المبحث الأول : مفهوم رأسمال التشغيل وأهميته في تحقيق أهداف المنشأة

أهداف المنشات

يحتل رأسمال التشغيل مكان الصدارة في تفكير الإدارة العليا في المنشـأة بسبب تأثيره المباشر ومساسه في مجمل نشاط المنشأة وديمومتها سواء كانت المنشأة صناعية ، تجارية ، أو غيرها وهو بذلك يمثل المصب الرئيسي والمحـرك لفعالياتهـا ولرأسمال التشغيل مفهومان يتمثل الأول بالإجمالي والذي يتضمن الموجـودات والمطلوبات المتداولة قي حين يدعى الثاني بصافي رأسمال التشغيل والذي يمثـل الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ، والذي يمثل مركـز إسـناد لقوة المنشأة وتطورها على سلامة رصيدها من صافي رأسمال التشغيل وبالتـالي على القرارات المالية ذات التأثير على فقراتـه ، ويتوقـف مـدى الاسـتفادة مـن رأسمال التشغيل على نوع ودرجة سيولة فقرات الموجودات المتداولة

وستتطرق في هذا الفصل إلى إعطاء نظره عامة عـن أهميـة الاداره الماليـة ووظائفها ومن ثم التعريف بمفهوم رأسمال التشـغيل وأهميتـه وأثـره في تحقيـق أهداف المنشأة وخاصة في السيولة والربحية وفق المباحث التالية :

يتضمن المبحث الأول أهمية الاداره المالية ووظائفهـا ، والمبحـث الثـاني مفهوم وأهميـة رأسمـال التشـغيل في حـين يتضـمن المبحـث الثالـث السـيولة والربحية ، وأخيرا المبحث الرابع الذي يتنـاول مصـادر واسـتخدامات الأمـوال كإطار لإدارة رأسمال التشغيل.

أهمية الإدارة المالية ووظائفها

اختلف المتخصصون في الإدارة المالية في وضع تعريف موحد للإدارة المالية ، وذلك حسب المدارس التي ينتمون إليها والتي تأثرت بدورها بالظروف التي عاشت خلالها الاداره المالية ، ويمكن تقسيم هذه المدارس إلى ثلاثة هي القديمة والمجددة والحديثة .

فقد عرف (Dougal , Guthman) وهما من المدرسة القديمة الإدارة المالية بأنها " الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المنشأة حيث فصلا في التعريف بين الرقابة والإدارة وكأنهما عنصران مستقلان .

إما (Upton , Howard) وهما من المدرسة المجددة فقد عرفاها بأنها " الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة مايستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها .

ويرى (Johnson) وهو من المدرسة الحديثة إن الاداره المالية تلعب دورا مهما في التخطيط المالي وإدارة الموجودات ومواجهة المشاكل الاستثنائية لضمان استمرار المنشأة وبالإضافة إلى تجهيز وسائل الدفع .

كما إن (Weston , Brigham) يصوران الإدارة المالية وكأنها تشتمل ثلاثة أجزاء أساسية من وظائف المدير المالي هي : التخطيط والرقابة وإدارة رأسمال التشغيل ، ومعالجة المشاكل المالية المنفردة .

ويرى الدكتور خليل الشماع الإدارة المالية هي " أحدى وظائف المنشأة التي تشمل تنظيم مجرى الاموال فيها وتخطيطه والرقابة عليه والتحفيز المالي لافراد المنشأة .

و نرى إن التعريف الاخير يمكن اعتباره أكثر تحديدا لمعنى الإدارة المالية بالمفهوم الحديث لها وذلك من خلال توضيحه للترابط الموجود بين وظائف الإدارة المالية (باعتبارها إحدى وظائف المنشأة) وبين الوظائف الإدارية .

يلاحظ مما جاء أعلاه انه قد حصل تغيرا كبيرا في مفهوم الوظيفة المالية عبر المدارس الثلاث السابقة. فقد كان ينظر للإدارة المالية سابقا وكأنها وسيلة للحصول على التمويل فقط وقد ساعد في بروز ذلك المفهوم الكساد الذي ساد العالم في فترة الثلاثينات حيث اتجه الاهتمام نحو إدارة السيولة والتحفظ في التمويل ، الأمر الذي زاد من أهمية تحليل الميزانية والكشوفات المالية الأخرى من اجل قياس الوضع المالي للمنشأة بشكل سليم.

ونتيجة للتوسع في استخدام الأساليب الرياضية الحديثة ودخولها في التحليل الإداري في إطار اتخاذ القرارات والدور الذي تساهم به النتائج المتحققة باستخدام هذه الأساليب ، فقد زاد الاهتمام بكيفية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالموجودات وتحديد الإشكال المختلفة منها ، سواء المتداولة أو الثابتة.

ولما كانت الاموال التي يتم تمويل مختلف الموجودات بها متأتية من مصدرين أساسيين : ممتلك ومقترض ، ولما كان من مهمات الإدارة المالية إقرار تنوع حجم كل من المصدرين فقد أصبحت الوظيفة المالية.

لاتشمل التمويل فقط بل تعدته لتشمل الاستثمار أو استخدام الاموال. ويمكن تحديد القرارات المالية التي تهتم بها الإدارة المالية بما يلي : إدارة رأسمال التشغيل ، الاستثمار طويل الأمد ، والتمويل طويل الأمد. وهكذا تتضح مكانة إدارة رأسمال التشغيل في مجمل نشاط الإدارة المالية في المنشأة خاصة في المنشات التي تحتل الموجودات المتداولة بها النسبة العظمى من إجمالي الموجودات ، أي

تلك التي تكون الاموال المستثمرة فيها لامـاد قصـيرة كـبيرة بالنسـبة إلى مجمـوع الاستثمارات.

أهمية الإدارة المالية :

يتأثر مجمل نشاط المنشأة وكفاءتها في تحقيق الأهداف المرسومة لها مـن خلال كفاءة إدارتهـا الفرعيـة في تنفيـذ الخطـة الموضـوعة، والإدارة الماليـة مـن الإدارات الفرعية في المنشأة (أي الوحدة الاقتصادية) الـتي تقـع علـى عاتقهـا مهمة استخدام الاموال داخل المنشأة بالشكل الذي ينسـجم وتحقيـق الأهـداف من خلال سلامة القرارات المالية .

من ذلـك يتضـح تـأثر كفـاءة الإدارات الأخـرى (ضـمن هـذا الإطـار كالإنتاج والتسويق والإفراد بأسـلوب أداء الوظيفـة الماليـة ، وبكفـاءة المـديرين الماليين ودرجة المعرفة المالية ، وبذلك يتضح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المنشـأة لتحقيـق الأهـداف المرجـوة وفي الـنظم ذات التخطيط الشـامل تعتـبر الوحدة الاقتصادية جزء من الدولة ، لذا فأن أي تطور في هذه الوحدة يـنعكس على مجمل النشاط الاقتصادي العام للدولة.

إن جملة التغيرات المهمة في الاقتصـاد العراقـي مـن حيـث عـدد وحجـم المنشـات والخطـط التنمويـة في مختلـف القطاعـات الاقتصـادية (كالصـناعة والتجارة والزراعة وغيرها) وبروز القطاع العام الذي تقع على عاتقه مسؤولية كبيرة تتعدى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية القطرية إلى حدود ابعد من ذلك يكون الإطار القومي الأساس المادي لمحتواها ، الامر الـذي أدى إلى تزايـد الحاجة لراس المال كأحد نتائج هذه التغيرات الاقتصادية بالإضـافة إلى ضـرورة وضع مؤشرات دقيقة لتقييم الخطط والانجازات.

من ذلك كانت جسامة المهمات الملقاة على الاداره المالية في القطر خاصة فيما يتعلق بالاستخدام الأمثل والعقلاني للأموال لغرض تدقيق اكبر قدر ممكن من المردود المادي للمنشأة لتحقيق العائد الاجتماعي .

أهداف الإدارة المالية :

للإدارة المالية أهداف أساسية تسعى لتحقيقها، وهي اخذ الموقف المطلوب لتحقيق أفضل وضع ممكن للمنشأة في تحقيق هذه الأهداف.

1- **سيولة المنشأة :**

المبدأ الاساس للمنشأة الحفاظ على استمرارية عملها من خلال تسديد الالتزامات المترتبة عليها في موعد استحقاقها ومواجهتها للظروف الطارئة ، اى تحقيق رصيد نقدي مناسب في المنشأة [1] على إن لأيتم ذلك جراء تقليل التدفق النقدي الخارج وزيادة التدفق النقدي الداخل. بل عليها إن تخلق التناسب بين التدفقين النقديين بما يحفظ على بقاء المنشأة وتطويرها.

2- **ربحية المنشأة والربحية الاجتماعية :**

الإدارة المالية تسعى لتحقيق اعلى مجرى من العوائد الصافية للمالكين (هم المجتمع في حالة الملكية العامة). وبالرغم من عيوب هذا الهدف (الموضح أدناه) إلا انه مازال يحتل مكانة جوهرية في التحليل الاقتصادي وتقييم أداء الإدارة المالية في استخدامها للأموال المتاحة.

إما المآخذ على هذا الهدف فهي :

أ- عدم تحديده لتوقيت العوائد التي تسعى الإدارة المالية من تعظيمها.

ب- لا يأخذ بنظر الاعتبار المخاطرة التي تتعرض لها المنشأة اثناء سعيها لتحقيق هذا الهدف.

ويقسم الهدف أعلاه إلى شطرين ، يتناول الأول ربحية المنشأة ويتطرق الأخر للربحية الاجتماعية كما موضح في أدناه :

أ- ربحية المنشأة :

يمثل هدف ربحية المنشأة الأساس في التحويل ، والذي يعتمد على العائد المتوقع تحقيقه والمخاطرة التي تتحملها المنشأة من اجل تحقيق ذلك العائد .

وتلعب القرارات المالية الدور الأساس بالتأثير في قيمة المنشأة من خلال تأثيرها في كل من العائد ، والمخاطرة وبذلك تسعى الادارة المالية من خلال هذه القرارات إلى خلق التوازن بين العائد والمخاطرة وصولا إلى تحقيق اعلى مردود للمنشأة في ضوء الاعتبارات الاستراتيجية لها .

وسوف نتناول هذا الموضوع بتفصيل أكثر في المبحث القادم.

ب- الربحية الاجتماعية :

إن العائد الذي يؤول للمجتمع والمتمثل بالمردود الذي تأتي به المنشأة للمجتمع أي الوفورات الاقتصادية المتحققة جراء قيام المنشأة (كخلق فرص العمل ، الحفاظ على العملة الصعبة ، تأسيس المشاريع الخدمية.. وغيرها).

هذا ويمكن قياس الربحية الاجتماعية من خلال إجراء مجموعة من التعديلات على فقرات ربحية المنشأة وتشمل: تعديلات على تكاليف التشغيل بالطرح أو بالإضافة فعندما تكون التكاليف الحقيقية اقل من التكاليف التشغيلية يتم تعديلها بطرح الزيادة على سبيل المثال في حالة الموارد الغير مستخدمة أو المستخدمة بأقل من طاقتها عادة يتم دفع مقابلها بالأسعار الجارية في حين يجب إن يحتسب المصروف الحقيقي لاستخدام أي مورد على أساس الفرص البديلة التي توجد لاستخدامه سواء أكان المورد المستخدم اقل

من طاقة العمل أو القـــوى المحركـة أو غيرهـا ، في حـين تكـون التعـديلات بالإضافة عندما تكون التكاليف الحقيقية اكبر منالتكاليف التشغيلية كـأن يكـون بسبب وجود الإعلانات أو بسبب تقدير النقد الأجنبي المدفوع بأقل من قيمته .

كذلك هناك التعديلات التي تجري على الإيرادات التشغيلية والتي تكـون بالطرح أو الإضافة أيضا ، فعند اكتساب المنشأة نقد أجنبي مسعر بسعر رسمـي بأقل من قيمته فان الأمر يتطلب تعديله إلى السـعر الحقيقـي ليأخـذ في الحسبان القيمة الحقيقية للوفورات من النقد الأجنبي أو الحالة المعاكسة أي عنـدما يكـون الإيراد المتحقق أكثر من القيمة الحقيقية له .

يضاف لذلك هناك تعديلات أخرى يجـب إدخالهـا عنـد حسـاب الربحيـة الاجتماعيـة إلى جانـب التعـديلات الـتي يتطلبهـا الأمـر لبيـان الاختلافـات في التكاليـف والإيرادات التشغيلية خاصة عنـدما تكـون للمنشـأة مزايـا اقتصـادية كبيرة ذات تأثيرات للمجتمع قابلة للقياس والتحديد .

وظائف الاداره المالية :

بالرغم من عدم الاتفاق حول تقسيم الوظـائف الإداريـة إلا إن هنـاك اتفاقا على إن التخطيط والرقابة والتنظيم والتحفيز (2) .تمثل الوظائف الإداريـة الرئيسة.

وسوف نبحث هذه الوظائف هنا قدر تعلق الأمر بالإدارة المالية :

أ- التخطيط المالي :

ويمثل وظيفة أساسية للإدارة المالية ، إذ يشمل اختيار المـدير للسـبل الـتي يسترشد بها في تنسيق الجهود الجماعي من البدائل المتيسرة وبذلك تعتـبر الخطـة سبيلا مرسوما لفعل يزمع القيام بـه وتعـود أهميـة التخطـيط المـالي إلى الصـفة

الخاصة التي تتميز بها قرارات الاداره المالية. فهي تعـالج مشـاكل وموضـوعات مالية مستقبلية . ويتحتم على الإدارة المالية للمنشأة إن تتعرف مقدما على حجم الاموال المطلوبة لتمويل عمليات الشـراء والتخـزين وسـداد الالتزامـات الـتي تستحق خلال الفترة المقبلة أو تمويل عمليات البيع الأجل وعمليـات التوسـع.. وغيرها.

وقد أدى توسيع المنشأة وتعقيد إعمالها إلى تزايد الحاجة للتخطيط التالي من اجل الإعداد للمستقبل وتنسيق نشاطات المنشـأة وجعلـها وحـدة متكاملـة لتحقيق أهداف المنشأة. ويمكن تحديد مراحل التخطيط المالي بما يلي :

تحديد الأهداف وترجمتها ماليا ، رسم السياسات المالية ، إعداد الموازنـات صياغة الإجراءات والقواعد المالية التي تمكن المنشأة من تنفيذ سياساتها.

ولابد إن تتوفر في الحياة المالية درجة من المرونة ذلك تحسبا للاحتمـالات المستقبلية بسبب اعتماد الخطة أساسا على التنبؤات.

ب- الرقابة المالية :

لايمكن تحقيق الخطط المالية الموضوعة مالم توجد سياسات وإجراءات رقابية كفوءة تعكس طبيعة الفعالية المـراد الرقابـة علـى تنفيـذها بشـكل يكفـل وصول المعلومات بسرعة حول حدوث أو ترقب حدوث الانحرافات مـن اجـل تلافيها وبالتالي ضمان استمرار عمل المنشـأة بشـكل مـرض وسـليم وتتطلـب الرقابة درجة من المرونة تمكنها من التكييف للتغيرات التي قد تحصل في الخطـط أو في الأداء هذا بالإضافة إلى نظـام اتصـالات كفـوء يعتمـد أسـلوب التغذيـة العكسية في رفد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات.

وتتم عملية الرقابة من خلال :

1. تحديد المقاييس والمعايير الموضوعية للمقارنة.
2. مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعة
3. تحديد الانحرافات والمسؤولية عنها
4. تصحيح الانحرافات ومتابعة مدى فاعلية ذلك.

وتحدث الانحرافات بسبب عدم الدقة في الخطة الموضوعة أو عدم كفاءة أجهزة التنفيذ أو من الاثنين معا.

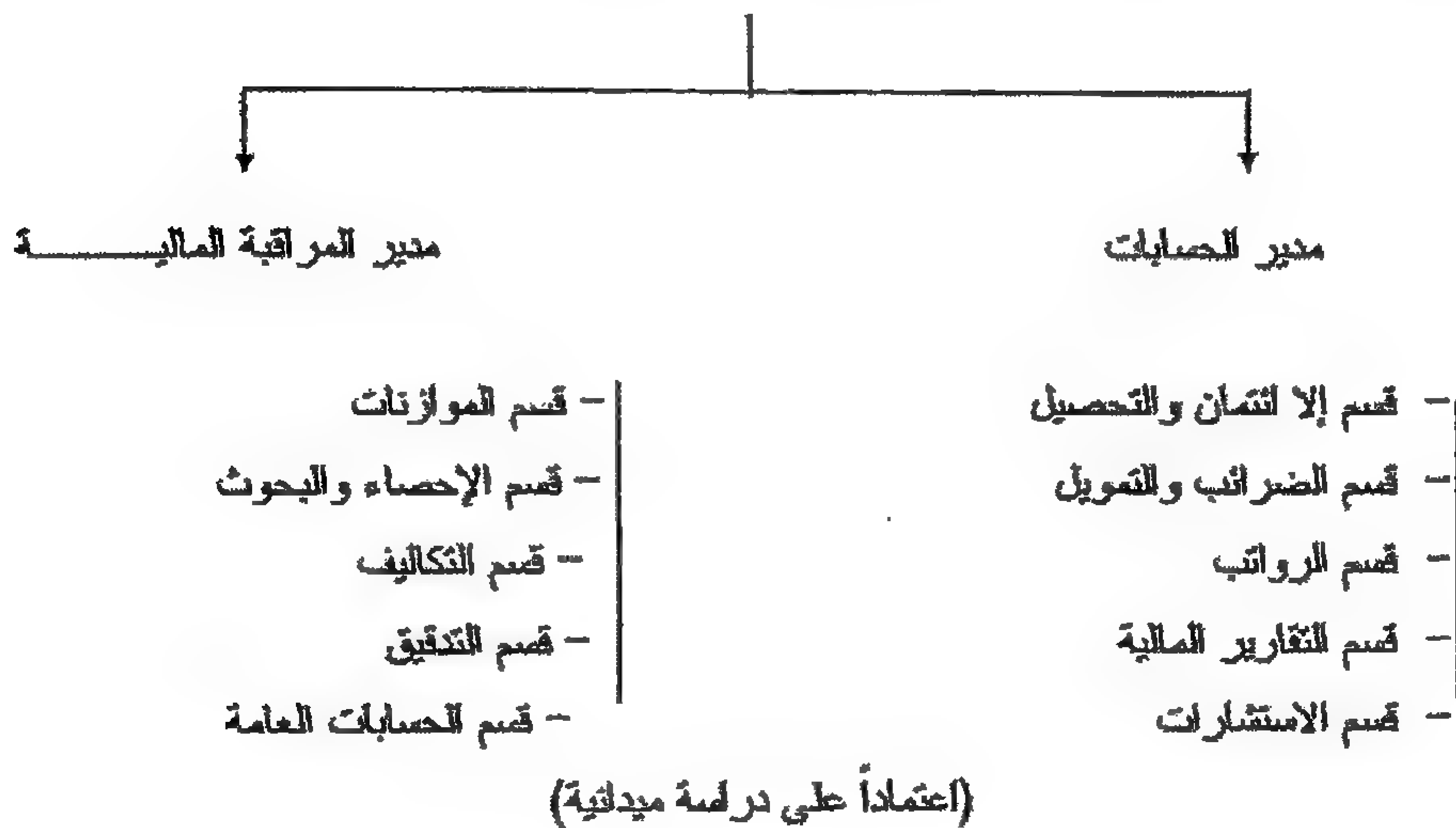
ج – التنظيم المالي:

يمثل التنظيم تحديدا للأنشطة التي تقوم بها المنشأة من اجل بلوغ أهدافها بكفاءة ، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة للإفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي في العمل وبالتالي توضيحا للصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة من اجل تحديد العمل وبالتالي تحديد المسؤولية ، وذلك لما تمثله الصلاحيات من حق شرعي في اتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في العمل.

ويتضح هنا كذلك أهمية الدور الذي تلعبه الاداره المالية والمدير المالي، لذا فهي تمثل مكانة متقدمة ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمنشأة حيث تقع في المستوى الإداري الأول بعد موقع المدير العام ويساعد وجود الإدارة المالية في هذا الموقع على إبراز دورها فيما يتعلق باستثمار الاموال وحركتها داخل المنشأة وعلاقتها المالية الخارجية. هذا ويغلب طابع التجمع الوظيفي في تنظيم الوظيفة المالية ، ذلك لما تتميز به هذه الوظيفة من تخصص نوعي في العمل بالإضافة إلى فوائد تخصص العمل في هذه الإدارة والمتمثل بسلامة التخطيط والرقابة الماليين

وأهمية القرارات المالية المتخذة ، ثم طبيعة العمل ومتطلباته. ويختلف الهيكل التنظيمي للإدارة المالية من منشأة لأخرى تبعا لنوع وحجم القطاع الذي تعمل فيه وطبيعة نشاطها ودرجة تعقيده.

ونرى بأن تقسم الوظائف المالية إلى مجموعتين ، تضم الأولى الوظائف المسؤولة عن التخطيط المالي في حين تضم المجموعة الثانية على الوظائف المسؤولة عن تسجيل النتائج المالية وتحليلها بهدف الرقابة على الأداء الجيد، لذا يمكن إن يكون الشكل التنظيمي الشامل للإدارة المالية كالأتي :



(اعتماداً على دراسة ميدانية)

د- التحفيز المالي :

يمكن توضيح التحفيز بأنه خلق للتعاون الإداري بين الإفراد العاملين في المنشأة وبمختلف مستوياتهم الإدارية واستمالتهم لحب العمل وإثارة الروح المعنوية فيهم من اجل توجههم نحو الإخلاص والتفاني في العمل. [1]

وهنا تبرز أهمية خلق الشعور لدى العاملين في أن إشباع رغباتهم الخاصة مرتبط بتحقيق أهداف المنشأة وانعكاس التفاني والإخلاص في العمل على هـذا الترابط.

ويتطلب التحفيز المالي أيضا نظاما كفؤا للاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية.

المبحث الثاني : مفهوم وأهمية رأسمال التشغيل

من اجل التعرف على ماهية رأسمال التشغيل لابد من إيضاح مفهومين أولهما صافي رأسمال التشغيل ، والثاني إجمالي رأسمال التشغيل. فالأول يمثل موضوع الموجودات المتداولة مطروحة منها مجموع المطلوبات المتداولة أو انه ذلك الجزء من الموجودات المتداولة الذي تم تمويله بالمطلوبات طويلة الأمد ورأس المال الممتلك. ولمعرفة صافي رأسمال التشغيل أهمية خاصة من وجهة نظر الغير من الدائنين والموردين الذين تهمهم سلامة المركز المالي للمنشأة ومقدرتها على الوفاء بالتزاماتها عند ميعاد استحقاقها وبذلك فهو يحدد لهؤلاء الدائنين هامش الأمان الذي تمتع به المطلوبات المتداولة. فكلما زادت نسبة الموجودات المتداولة كلما كان ذلك دليلا واضحا على مقدرة المنشأة في مقابلة التزاماتها. إما إذا كان صافي رأسمال التشغيل غير كاف لمواجهة التزامات المنشأة فأن على الإدارة المالية إن تفكر في طرق الحصول على أموال جديدة لسد التزاماتها وقد يكون العجز في صافي رأسمال التشغيل وقتيا ، أي عندما تكون سيولة المطلوبات المتداولة أكثر من سيولة الموجودات المتداولة على الرغم من إن قيمة الموجودات المتداولة اكبر من قيمة المطلوبات المتداولة 0 وهذا مايدعى بالعجز التكتيكي (الفني) ، وقد يؤدي هذا العجز إلى عجز فعلي في حالة انخفاض قيمة الموجودات المتداولة عند بيعها كلا أو جزءا. [2] إما المفهوم الثاني أو إجمالي رأسمال التشغيل ، فيمثل مجموع الموجودات المتداولة ، وبذلك يتجاوز أهمية المطلوبات المتداولة.

يقوم هذا المفهوم أساسا على التمييز والمقارنة بين الموجودات المتداولة والموجودات الثابتة. فالأولى تكون في تغير مستمر ودائمة الحركة وسريعة التحول بعكس الثابتة والتي تقتنى لإغراض دائمة.

ويمثل مفهوم إجمالي رأسمال التشغيل أهمية خاصة في اتخاذ القـرارات في الكثير من الحالات (مثلا عند مناقشة تمويل العمليات الجارية ، نسـبة رأسمـال التشغيل إلى رأس المال الثابت.. وغيرها.

مما سبق يتضح لنا عدم وجود اتفاق على مفهوم واحد لرأسمال التشغيل ولكل مفهوم استخداماته ومعانيه الخاصة.

هذا ويأخذ رأسمـال التشـغيل خـلال دورتـه في المنشـأة إشـكالا وصـور متعددة إذ يبدأ في حياة المنشأة على شكل نقد ينفق بعد ذلك في شراء البضـائع التي تتعامل بها المنشأة وتمويل المصاريف المتنوعـة (المتمثلـة بمصـاريف النقـل ، والتخزين والخدمات المنوعة وغيرها من المصاريف التي تكـون ضـرورية لإتمـام الدورة التشغيلية للمنشأة) ، ثـم تبـاع هـذه البضـائع وفـق الخطـط التسـويقية ويتحول بعد ذلك إلى نقد في حالة البيع النقدي والى ذمم مدينة وأوراق قبض في حالة البيع الآجل وعند موعد الاستحقاق تتحول الذمم المدينة وأوراق القـبض مرة أخرى إلى نقد وهكذا يكمل رأسمال التشغيل دورته. ويستمر هكذا طـوال دوام المنشأة. ولا توجد فترة توقف فاصـلة بـين دورة وأخـرى بـل هـي عمليـة مستمرة ومتداخلة لا يمكن فصلها ويختلف طول الـدورة التشـغيلية مـن منشـأة لأخرى ، وكذلك في نفس المنشأة باختلاف طبيعة نشاط كل منشـأة وبـالتغيرات والتوسعات التي تحصل داخل المنشأة الواحدة. ومن خلال تتبع فعاليات الدورة التشغيلية يتضح دور القرارات المالية وأهميتها في توجيه تلك الأمـوال بالشـكل الذي يحقق أهداف الإدارة المالية. على انه يجب الانتبـاه إلى إن هـذه الـدورة لا تتم بمعزل عن استخدام رأس المال الثابت.

عناصر رأسمال التشغيل

بعد التعرف على ماهية رأسمال التشغيل بمفهومه الصافي والإجمالي يتضح بأنه يتكون من العناصر التالية :

1- **الموجودات المتداولة :**

ويقصد بها مجموعة الفقرات المدينة والممكنة التحول حالا إلى نقد مع الحفاظ بقيمتها أو بفارق بسيط. إضافة إلى تحريكها للدورة التشغيلية الاعتيادية وهي تشمل :

أ- **نقد في الصندوق والمصرف :**

يمثل النقد المقياس الشائع للقيمة الذي تؤدي إليه باقي الموجودات المتداولة في النهاية.

وتعتبر عملية الاحتفاظ برصيد نقدي معين لدى المنشأة من الأمور الأساسية التي تقع على عاتق المدير المالي. إلا إن المشكلة الأساس تكمن في تحديد نسبة أو مقدار ذلك الرصيد فالاحتفاظ برصيد كبير يشكل كلفة إضافية تتحملها المنشأة من جراء الاحتفاظ برصيد نقدي جامد يتمثل بالموجودات التي تضحي بها المنشأة عند عدم تشغيل تلك المبالغ 0 كما إن الاحتفاظ برصيد نقدي قليل يعرض المنشأة إلى مخاطر كبيرة خاصة عند حلول موعد تسديد الديون المستحقة على المنشأة.

ب- **الذمم المدينة وأوراق القبض :**

وتتمثل بالديون الناجمة عن المبيعات الاجله وقد تشمل أيضا ديون أخرى للمنشأة بذمة الغير.وهذا يجب إن يتم تحديد طبيعة الدين سواء كان ناشئا

عن عمليات البيع أو دين طويل الأمد أو سلف العاملين في المنشأة... الخ من الديون وذلك من اجل تحديد مدى علاقتها برأسمال التشغيل.

إما أوراق القبض فتعتبر ديونا منحها القانون التجاري قوة عند التعامل. إذ يصعب المماطلة في سدادها وذلك لما يرتبه القانون عند التوقف عن سدادها من نتائج تضر بالمدين المتأخر أو لمتوقف عند الدفع.

ت- الاستثمارات المؤقتة :

يتوقف اعتبار الأوراق المالية والتي يطلق عليها بالاستشارات المؤقتة من الموجودات المتداولة على القرض من حيازتها. فإذا كانت الحاجة لهذه الاستشارات وقتية ، إن التوظيف النقد الفائض عن حاجة التشغيل الآنية عند ذاك تعتبر الاستشارات جزء من الموجودات المتداولة.

ث- المخزون السلعي :

يختلف المخزون السلعي عن باقي فقرات الموجودات المتداولة بانخفاض درجة سيولته ويكون على ثلاثة أنواع هي [3] المواد الأولية وتوجد في المؤسسات الصناعية حيث تدخل في إنتاج البضائع ، ويتوقف تحديد كمية هذه المواد على جملة عوامل منها حجم الإنتاج ' فترة الإنتاج مصادر التحفيز..الخ. والنوع الأخر يتمثل ببضائع تحت الصنع وتشمل البضائع التي ما تزال في مراحل التصنيع المختلفة في فترة إعداد الميزانية ويمثل عبء على رأسمال التشغيل في المدة المالية التالية وذلك لاختلاف مستويات الإتمام فيه. إما النوع الأخير من المخزون السلعي فهو بضائع تامة الصنع والذي يجب إن يوجد بشكل ملائم وبكمية كافية ، ذلك لكي يجعل المنشأة قادرة على تقديم خدمات بيعية ومواجهة أي كمية محتملة من الطلبات أي تحقيق اقتصاديات الإنتاج والشراء وخدمة العملاء بشكل كفوء.

ج- **الاعتمادات المستندية**

مبالغ مخصصة لشراء البضائع والسلع وفق المنهاج الاستيرادي للفترة المالية الواحدة.

2- **المطلوبات المتداولة :**

وهذه تمثل الالتزامات التي تستحق الدفع خلال المدة المالية القادمة والتي سوف يتم دفعها باستخدام الأموال المتداولة ، ويمكن حصرها بالاتي :

أ- **التسهيلات المصرفية :**

قد تنشأ الحاجة الى الأموال في المنشأة من اجل مزاولة نشاطها الاعتيادي أو بسبب التوسع في الإعمال الأمر الذي تلجأ فيه المنشأة إلى الحصول على هذه الأموال من المصرف الذي يمنحها على أساس تسهيلات مصرفية تخضع لقرار توضح فيه حدود التسهيلات. وبذلك فهي تمثل التزام على المنشأة واجب الدفع بموجب الاتفاق مع المصرف ويعتبر المبلغ الواجب الدفع خلال المدة المالية الحالية ضمن المطلوبات المتداولة.

ب- مطلوبات ناجمة عن التعامل التجاري للمنشأة :

وتمثل الديون الناجمة من الشراء على الحساب أي الائتمان الممنوح للمنشأة وقد يشمل الديون الأخرى للغير بذمة المنشأة ، لذا يجب تحديد طبيعة الدين سواء كان عن عمليات الشراء أو غيرها ، وتكون هذه إما على شكل دائنون أو أوراق دفع.

ت- قروض قصيرة الأمد :

تمثل المبالغ التي تقترضها المنشأة والتي لا تتجاوز مدة السداد لها عن فترة مالية واحدة (سنة).

هذه هي أهم عناصر رأسمال التشغيل ومن الواضح بأنها دائمة الحركة والتغير. هذا وان درجة تعاملها وحركتها ليست واحدة كذلك مدة تحويلها إلى نقد سائل.

أنواع رأسمال التشغيل :

يمكن تقسيم رأسمال التشغيل (بمفهومه الإجمالي) إلى الأنواع التالية التي تظهر المبادئ المالية التي يجب إتباعها عند الحصول على أو إدارة كل نوع منها ، وهذه الأنواع هي :

أ- رأسمال التشغيل الدائم :

يمثل الحد الأدنى من الموجودات المتداولة التي ينبغي الاحتفاظ بها في المنشأة طالما أنها مستمرة في تنفيذ إعمالها كما لا يمكن الاستغناء عنه كي تبدأ دورة إعمالها ، لذلك لان المنشأة وفي بدء حياتها لا تتوفر لديها إمكانيات الحصول على الائتمان ، في حين تضطر إلى منح المشترين شروط بيع متساهلة لذلك كان من الضروري إن يتوفر لديها مال نقدي للإنفاق على المصروفات للإغراض المختلفة خلال المدة الأولى من حياتها.

وهو بذلك يشمل الحد الأدنى من النقد في الصندوق والرصيد الجاري في المصرف والضروري لمواجهة الالتزامات الآجلة بالإضافة إلى الموجودات الواجب توفرها لدى المنشأة لبدء دورة إعمالها كقيمة البضائع ، أو المواد الأولية، وأجور العمل والمصاريف الأساسية الأخرى. يضاف لذلك الموجودات المتداولة التي تزيد قيمتها من المطلوبات المتداولة والتي تمثل الحد الأدنى من رأس المال الذي يكفل بناء الموجودات المتداولة في حالة تداول مستمر باستمرار دوره الإعمال.

هذا ويبقى مقدار رأسمال التشغيل الدائم ثابتا طالما كانت إعمال المنشأة تدور بمعدلها العادي ، إلا إن ذلك لا يعتبر عدم زيادته أو نقصانه في حالة اتخاذ قرار بزيادة أو خفض مستوى الإنتاج أو البيع إلى مستوى اعلى أو اقل ثم يبقى ثابت بثبات هذا المستوى.

ب-رأسمال التشغيل المتغير :

يمثل جزء من الموجودات المتداولة اللازمة لمقابلة توسع معين نتيجة لبعض العوامل التي قد تكون موسمية أو طارئة ، [3] لذا فهو ليس ثابت بل متغير بتغير عدة عوامل منها موسمية إعمال المنشأة أو المرحلة الأتي تجتازها ضمن الدورة الاقتصادية أو الظروف الطارئة التي يصعب التنبؤ بها قبل حدوثها، وتظهر الحاجة في كثير من المؤسسات التجارية والصناعية إلى رأسمال التشغيل المتغير وخاصة التي تتأثر مبيعاتها أو مشترياتها من المواد الخام اللازمة لعملياتها الإنتاجية بمواسم معينة.

وكذلك يتطلب مرور الاقتصاد بفقرات دورية – انتعاش أو كساد – إلى يقظة وحذر من قبل إدارة المنشأة ومرونة خاصة من الناحية المالية بشكل يضمن ملائمتها مع الطرف الاقتصادي العام لكي تستطيع تدبير الأموال متى زاد الطلب على السلع أو ارتفعت أسعارها ، وحتى تستمد لمواجهة الانخفاض بعد ذلك في مقدار الطلب على السلع 0 يضاف لذلك مواجهة المنشأة لظروف طارئة لم يكن بمقدورها التنبؤ أو بوقت حدوثها ، تتطلب منها توفير مبالغ معينة – رغم التأمين على بعض الحوادث – إلا انه قد يترتب عليها بعض الحالات كانقطاع العمل مثلا ، الأمر الذي يستوجب الاحتفاظ برأسمال التشغيل المتغير لمواجهة ما ورد اعلاه.

تحديد الحجم الكافي (الأفضل) من رأسمال التشغيل :

من الضروري إن يتوفر للمنشأة من رأسمال التشغيل المقدار الكافي لتسيير إعمالها وبالشكل الذي يحقق أهدافها ، فالزيادة أو النقص في رأسمال التشغيل ليس من مصلحتها. على إن تحديد المقدار من الأموال واللازم لاستثماره في الموجودات المتداولة ليس بالأمر اليسير ويتوقف على ظروف كل منشأة. لكن ينبغي دائما إن يكون لدى المنشأة فائض من الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة. يضاف إلى ذلك إن احتياجات المنشأة في هذا المجال ليست ثابتة في كل الأوقات فهي لا تتغير من سنة لأخرى فحسب بل أنها قد تتغير من شهر لأخر ، ويمكن إجمالي العوامل التي تؤثر في تحديد مقدار رأسمال التشغيل بمجموعتين ، الأولى تشمل العوامل التي تؤثر على مقدار رأسمال التشغيل بشكل إجمالي (عام) ، والثانية تشمل العوامل التي تؤثر في تحديد قيمة كل عنصر من عناصر برأسمال التشغيل (وسوف نتطرق لمجموعة العوامل هذه في الفصلين الثاني والثالث هذا ويمكن إجمال عوامل المجموعة الأولى ، بطبيعة النشاط الذي تزاوله المنشأة ومعدل التوسع في حجم هذا النشاط ، وسهولة الحصول على الأموال اللازمة ، والعلاقة بين شروط البيع والشراء وسرعة الدورات أو التغير الحاصل في كل من المدينين وأوراق القبض والبضاعة ، وأخيرا التغير في مستوى الأسعار.

هذا ويحقق تحديد الحجم الأفضل أو الكافي لرأسمال التشغيل جملة فوائد ومزايا للمنشأة تتمثل بـ:

1. يعتبر الشعور بالثقة والاطمئنان على حياة المنشأة من أهم مميزات كفاية رأسمال التشغيل الأمر الذي يمكنها من القيام بإعمالها بطريقة

أكثر إنتاجية وكفاءة ، بالإضافة للثقة التي تتوفر مع العملاء والمجهزين والمصرف.

2. يمكن المنشأة من الوفاء بجميع الالتزامات في المواعيد المحددة لها.
3. إمكانية الاستفادة من الخصم النقدي الذي يمنحه المجهزين على قيمة البضائع المستوردة.
4. يمكن المنشأة من منح العملاء شروطا ملائمة للائتمان.
5. يمكن المنشأة من الاستخدام الأمثل لرأس المال الكلي.
6. يمكنها من مواجهة الأمور الطارئة والتي قد ينجم عنها خسائر معينة. ويحدث في بعض المنشات إن تزداد قيمة الأموال المستثمرة في رأسمال التشغيل عن الحد الكافي (اللازم) ويمكن إيعاز ذلك إلى احد العوامل الآتية :بيع بعض الموجودات الثابتة وعدم شراء ما يحل محلها للحصول على إرباح عارضة ، تحويل الموجودات الثابتة وعلى شكل اندثارات الى رأسمال التشغيل وعدم استبدالها في الجانب الأخر قد يحدث العكس إي نقص في رأسمال التشغيل عن احتياجات المنشأة له وقد يرجع ذلك إلى بعض الأسباب الآتية :
7. تحقيق خسائر تشغيلية بسبب نقص في مقدار المبيعات أو انخفاض سعر البيع أو حدوث زيادة كبيرة في قيمة الديون المعدومة أو عدم تناسب سعر البيع مع كلفة البضاعة ومع ذلك فان الخسائر التشغيلية التي تظهر في قوائم البيع لا تؤدي دائما إلى نقص رأسمال التشغيل ما لم تتجاوز قيمة الخسائر قيمة بنود التكاليف التي لا تسبب استخدام النقد.

8. وجود خسائر غير اعتيادية (عارضة) كالنقص في قيمة المخزون بسبب التلف أو السرقة – إذا لم يكن مؤمن عليها أو تدهور أسعار البضاعة.. الخ. الأمر الذي يؤدي إلى نقص الموجودات المتداولة.
9. عدم نجاح الإدارة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل التوسعات الجديدة.
10. الإسراف في توزيعات الإرباح
11. استثمار رأسمال التشغيل في موجودات غير متداولة (ثابتة) .
12. قد يكون رأسمال التشغيل غير كاف بسبب ارتفاع الأسعار ، مما يؤدي إلى استثمار قدر اكبر من رأسمال التشغيل للحصول على نفس الحجم من البضائع أو المواد.

ولا يخفى ما يحدث النقص في رأسمال التشغيل من عواقب وخيمة على حياة المنشأة المنشأة بسبب عدم إمكانيتها في تسيير عملياتها التشغيلية وعدم إيفاءها بالتزاماتها في موعد استحقاقها.

المبحث الثالث :السيولة والربحيـــــة

تبرز أمام الإدارة المالية مهمة ذات حدين يتمثـل الأول بهـدف السـيولة إي تحقيق اكبر رصيد نقدي ممكن بالإضافة إلى موجودات ذات اقتراب كبير من النقد ، والثاني هدف الربحية يتمثل بتحقيق اكبر نسبة ربـح صـافي إلى الأمـوال المستثمرة. وبالرغم من كون هذين الهدفين مترابطين إلا إنهما متناقضين أيضا.

ويترتب على الإدارة المالية نظريا إن تقابل التدفق النقدي الـداخل مـع التدفق النقدي الخارجي بالشكل الذي يقلل من وجـود أرصـدة نقديـة فائضـة. غير انه لا يمكن عمليا تحقيق ذلك ، فالتدفق الداخل والتدفق الخارج للنقديـة لا يمكن التنبؤ بهما بدقة. كما انه من النادر جدا إن يتعادلا : إذا تلجأ الإدارة المالية لحماية المنشأة بالاحتفاظ برصيد نقـدي.[1] وكلمـا أرادت حمايـة المنشـأة ضـد خطر التوقف عن سد الالتزامات (عن طريق زيادة الرصيد النقدي ، كلما أدى ذلك إلى تخفيض إيراداتها وبالتالي إرباحها للمدى البعيـد 0 وهنـا تـبرز أهميـة الموازنة بين هدفي السيولة والربحية ، ذلـك بـان تكـون القـرارات المالـية والـتي تتخذها الإدارة مبنية على أساس سليمة ودقيقة بنظر الاعتبار الظروف المحيطة.

السيولة :

أ- المقدمة :

تسعى الإدارة المالية جاهدة إلى توفير الأمـوال اللازمـة لتحريـك الـدورة التشـغيلية الاعتياديـة في المنشـأة وسـد الالتزامـات المسـتحقة عليهـا في موعـد استحقاقها بالإضافة إلى الاحتفاظ بنقد كاف لمواجهة الظروف التي قد تستوجب دفع مبالغ معينة بشكل طارئ . وهكذا ما يطلق عليه هدف السيولة الذي يمثـل المهمة الأساسية من مهمات الاداره المالية نظرا لتأثيره المباشر في حياة واستمرار

المنشأة. يتضح من ذلك خطورة وأهمية القرارات المالية المتعلقة بكل من التدفق النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج إذ يمثلان حركة الأموال من والى المنشأة والتي بموجبها تحدد الإدارة المالية مقدار الاستثمارات السائلة وشبه السائلة المتوفرة لديها وبالتالي تحديد حجم النشاط العام للمنشأة. هذا وتؤثر جملة من العوامل الخارجية والداخلية في حركة الأموال ، أي تؤثر على كل من التدفق النقدي الداخل والخارج للمنشأة. فمثلا يلاحظ إن مستوى النقدية يرتفع لو كان التدفق الداخل المتأتي من المبيعات النقدية والتحصيل من الذمم اكبر من التدفق الخارجي الذي يذهب إلى المواد المشتراة والأجور وغيرها من المصاريف. كما إن التغيرات في مستوى الأسعار يؤثر تأثيرا كبيرا في التدفق النقدي للمنشأة، ثم إن تأخير شحن البضائع أو تأخير وصول المواد المطلوبة أو التأخر في التحصيل من العملاء لها تأثير في حجم التدفق في المنشأة. هذا بالإضافة إلى تأثير سياسات المنشأة المتعلقة بالإنتاج والتسويق وغيرها من الأقسام الأخرى داخل المنشأة.أي إن القرارات التي تتخذ في كل ناحية من نواحي المنشأة لها تأثير في حجم النقدية بسبب ما تحدثه من تغيرات في معدل خروج ودخول النقدية أو في توقيت هذه التدفقات

ب- التدفق النقدي :

يمكن تمثيل النقدية في المنشأة بكونها خزان له عدة قنوات البعض منها قنوات خارجه (تمثل التدفق النقدي الخارج من المنشأة)والأخر قنوات داخلة (تمثل الانسياب النقدي الداخل للمنشأة). أما أهم فقرات كل من الانسياب والتدفق النقديين فهي :

1- **تتضمن فقرات الأنسياب النقدي الداخل.**

أ- العمليات التشغيلية ، وتضم المصادر الآتية : المبيعات النقدية ، تحصيل الذمم المدينة ، تسلم إيرادات الاستثمارات المؤقتة (فوائد ومقسوم إرباح) ، فوائد أوراق القبض.

ب- بيع الاستثمارات المؤقتة والموجودات الثابتة.

جـ - معاملات التمويل ، وتشمل : زيادة راس المال خصم أوراق القبض ، حصيلة إصدار أوراق الدفع للحصول على قروض.

د- استرجاع الزيادات في الضرائب المدفوعة للحكومة.

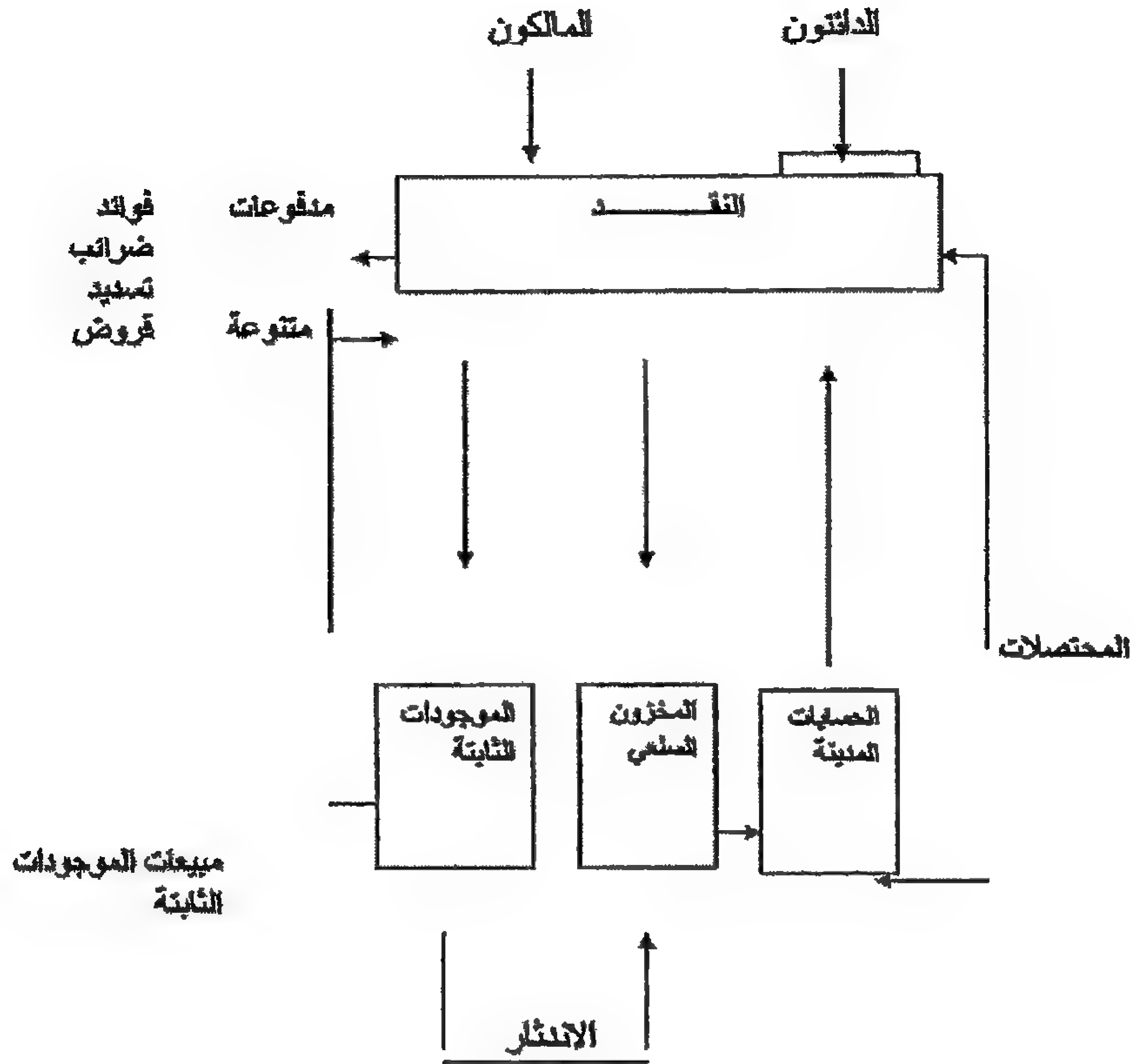
2- **تتضمن قنوات التدفق النقدي للخارج :**

- مستلزمات الدورة التشغيلية ، وهي : شراء البضائع ، دفع الرواتب والأجور والمصاريف التشغيلية ، دفع الفوائد ومقسوم الإرباح تسديد الذمم الدائنة.
- دفع الضرائب
- شراء الموجودات الثابتة
- معاملات التمويل كالإطفاء النقدي وتسديد القروض طويلة الأجل.

الجدول التالي يوضح لنا حركة خزان النقدية بواسطة القنوات الخارجة منه والداخلة إليه.

مخطط رقم (2)

يوضح الجدول أدناه خزان النقدية وحركة الأموال منه واليه.



الربحية :

يتطلب هدف الربحية من الإدارة المالية ترتيب وتنظيم مصادر واستخدامات أموال المنشأة بالطريقة التي تمكن من الحصول على نسبة عائد من الأموال المستثمرة لا يقل نسبة العائد الذي يمكن تحقيقه من الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من الخسائر [1] .

ويحدد الربح لدى المحاسبين بالزيادة في إيرادات المنشأة على تكاليفها خلال مدة معينة أي انه (الفائض عن التكاليف) ، ويتسم تحديده وفق المعادلة التالية :

الإيرادات – التكاليف = الربح

وبالرغم من ثبات هذه المعادلة في النظام المحاسبي والاقتصادي ، الرأسمالي منه والاشتراكي إلا إن محصلة الربحية تتغير تبعا لتغير الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية الرأسمالية والاشتراكية وتأثر كل من الإيرادات والتكاليف بها وبالتالي نوع القواعد المحاسبية المتبعة. وهناك أسلوب أخر لتحديد الربح المحاسبي هو أسلوب فائض القيمة الذي يقر تقييم المنشأة في مدتين مختلفتين بحيث يصبح الربح الفارق بين رصيدي راس المال أول المدة وأخرها بشرط استثناء أي فرق بين القيمة الحالية الموجودات الملموسة وبين قيمتها الدفترية وفق الصيغة التالية :

الربح خلال المدة = قيمة الملكية نهاية المدة + قيمة الموجودات الموزعة على الماليين خلال المده – قيمة الموجودات التي ساهم بها المالكون خلال السنة – قيمة الملكية ازاء المدة.

وقد اعتمد المحاسبين نظريتين لتحديد صافي الربح الظاهري لكشف الدخل وهما :

1- نظرية صافي الربح الشامل.

2- نظرية صافي الربح التشغيلي

ولكل من هاتين النظريتين مؤيدون ومعارضون وتعتبر كل فقرات الإيرادات والتكاليف عوامل ضرورية في تحديد صافي الربح سواء كانت الفقرات تشغيلية أو غير تشغيلية وفق النظرية الأولى.

وقد اخذ معهد المحاسبين القانونيين في أمريكا بنظرية صافي الربح الشامل، بشرط عزل التشرات التشغيلية من الفقرات غير التشغيلية ، في حين تستند النظرية الثانية إلى فقرات الإيرادات والتكاليف التشغيلية فقط في تحديد صافي الربح.

هذا وقد جاء النظام المحاسبي الموحد ليحل الإشكال الحاصل في مقدار صافي الربح المستخرج في كلتا النظريتين السابقتين من خلال استخراجه لكلا الرقمين إثناء مراحل تطبيقية. وسنستعين بها في دراسة ربحية المنشات قيد البحث.

لقد كان لاعتماد المحاسبين مبدأ الكلفة التاريخية (من وجهه نظر الاقتصاديين) في تحديد الربح وتجاهل الآثار المترتبة على تغير مستويات الأسعار الأثر في تقليل بعض القيم في كشف الدخل والميزانية العمومية للمنشأة، وبالتالي عدم الدقة في تحديد صافي الربح كمعيار لتقييم الأداء (إلا إن ذلك لا يعني عدم إمكانيتهم في الوصول إلى قياس للربحية الحقيقية لمنشأة ما). وكان اختلاف الربح المحاسبي عن الربح الاقتصادي بسبب تباين أدوات التحليل التي يستخدمها كل من المحاسب والاقتصادي ، وتوجز مجالات الخلاف بين المحاسبين والاقتصاديين حول الأمور التالية :

التغير في مستويات الأسعار واثر ذلك في عملية التقييم احتساب الاندثار، تقييم المخزون السلعي ، شمولية الإيرادات والتكاليف. ومن اجل

الوصول إلى الربح الاقتصادي ومع الأخذ بنظر الاعتبار نقاط الخلاف عن الربح المحاسبي تتبع خطوات المعادلة التالية :

الربح الاقتصادي = (الربح المحاسبي) + (التغيرات غير المتعلقة في قيمة الموجودات الملموسة خلال المدة بما يفوق التبادلات في القيمة الناجمة عن احتساب الاندثار تنزيل قيمة المخزون)- (المبالغ المتحققة خلال المدة نتيجة التغيرات التي حصلت في قيمة الموجودات الملموسة والتي لم تحتسب في المدد السابقة) (التغيرات في الموجودات الملموسة والتي لم تحتسب في المدة السابقة)+ (التغيرات في الموجودات غير الملموسة خلال المدة) .

وفي الاقتصاد الاشتراكي (الذي يعتمد التخطيط الكامل قاعدة أساسية في تسير فعالياته) يلاحظ إن الربح يأخذ بإبعاد نتفق ومفاهيمه. ولابد من تسليط الضوء هنا على طبيعة وأهمية الربح ضمن هذا النظام خاصة وان البعض يتناول دراسة احد القطاعات الاشتراكية في القطر.

ففي الاقتصاد الاشتراكي يلعب السوق والأسعار دورا ثانويا في توجيه النشاط الاقتصادي ذلك بسبب تحديد الحرية المتاحة إمام المنشات الاقتصادية في تغير الغايات والأهداف التي أنشأت من اجلها كما إن الربح في هذا النظام يعتبر الوسيلة لانجاز الخطة وبلوغ الأهداف المرسومة وليس هدفا بحد ذاته. وعليه فالربح في الاقتصاد الاشتراكي هو احد المعايير للحكم على أداء المنشأة الاقتصادية وقياس مدى فائدتها في تحقيق الأهداف أضافه لاعتباره من المصادر الأساسية في عملية التوسع وبناء قاعدة اقتصادية متطورة.

وقد جعلت أهمية الربح في هذا النظام لمنشات تضغط على مجمل التكاليف للحد الذي يمكنها من الحصول على اكبر ربح ممكن وبالتالي إثبات كفاءتها.

أ- نقطة التعادل :

أصبح الاعتماد على الأساليب الكمية في التحليل ضرورة يمليها التطور العلمي للوصول إلى العمل النتائج وتعتبر نقطة التعادل من إحدى الأسباب التطبيقية التي تستخدم التحليل الرياضي والتي يكون فيها حجم إيرادات النشاط مساويا تماما لمجموع التكاليف التي أنفقتها المنشأة لتحقيق ذلك الحجم من الوحدات وهي بذلك توضح العلاقة بين الكلف والإيرادات والربح الممكن تحقيقه في مستويات بيعيه مختلفة.

والغرض الأساس من استخراج نقطة التعادل التعرف على اثر التغيرات الحاصلة في كل من المصاريف الثابتة والمتغيرة وكميات المبيعات وسعر البيع على إرباح المنشأة.

وبذلك فأن نقطة التعادل تكون على جانب كبير من الأهمية في عملية التخطيط المالي للمنشأة.

الفرضيات الأساسية لنقطة التعادل :

لابد من الإشارة في هذا المجال لبعض الفرضيات الأساسية التي تعتمد عند استخراج نقطة التعادل وهي :

1. سهولة التميز بين الكلف الثابتة والكلف المتغيرة.
2. ثبات سعر البيع للوحدة ضمن المدى الملائم.
3. قيام المنشأة ببيع منتوج واحد وفي حال تعدد المنتجات يفترض ثبات المزيج.
4. تساوي أو تقارب حجم المبيعات مع حجم الإنتاج.

5. ثبات الكلفة المتغيرة للوحدة بغض النظر عن التغير في حجم الإنتاج ضمن المدى الملائم.
6. ثبات التكاليف الثابتة لمختلف حجوم الإنتاج ضمن المدى الملائم.
7. ثبات مستوى الإنتاجية للمنشأة ضمن المدى الملائم.
8. ثبات أسعار عوامل الإنتاج عند تغير حجم الإنتاج.

وبالرغم من عدم قبول بعض الفرضيات الواردة أعلاه على الأقل في المدى البعيد ولكن نقطة التعادل تبقى أسلوبا جيدا في تحليل العلاقة بين الكلف والإيرادات والربح.

طرق استخراج نقطة التعادل :

هناك مجموعة من الطرق يمكن بواسطتها استخراج نقطة التعادل ومن أهمها :

1- **طريقة المعادلات الحسابية :**

تعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية :

سعر البيع للوحدة x عدد الوحدات المباعة = الكلفة المتغيرة للوحدة x عدد الوحدات المباعة + الكلفة الثابتة.

وبالتعويض في فقرات المعادلة أعلاه يستخدم عدد الوحدات في نقطة التعادل ويضرب الناتج في سعر البيع يستخرج المبيعات بالمبالغ عند نقطة التعادل.

2- **طريقة المساهمة الحدية :**

تستخدم هذه الطريقة مفهوم المعادلة الحدية ، الذي يمثل الفرق بين سعر البيع للوحدة والتكاليف المتغيرة لها المتمثل بالمعادلات التالية :

نقطة التعادل بالوحدات = الكلف الثابتة + الربح المطلوب / المساهمة الحدية للوحدة الواحدة

نقطة التعادل بالمبالغ = التكاليف الثابتة + الربح المطلوب / نسبة المساهمة الحدية

حيث إن نسبة المساهمة الحدية = المبيعات الحدية للوحدة / مصدر بيع الوحدة x100 ٪

أو نسبة المساهمة الحدية = المبيعات - التكاليف المتغيرة / المبيعات

= 1- التكاليف المتغيرة / المبيعات

وبذلك نستخرج نقطة التعادل باستخدام نسبة التكاليف المتغيرة وفق المعادلة الآتية :

نقطة التعادل بالمبالغ = التكاليف الثابتة + الربح المطلوب / التكاليف

=1- التكاليف المتغيرة / المبيعات

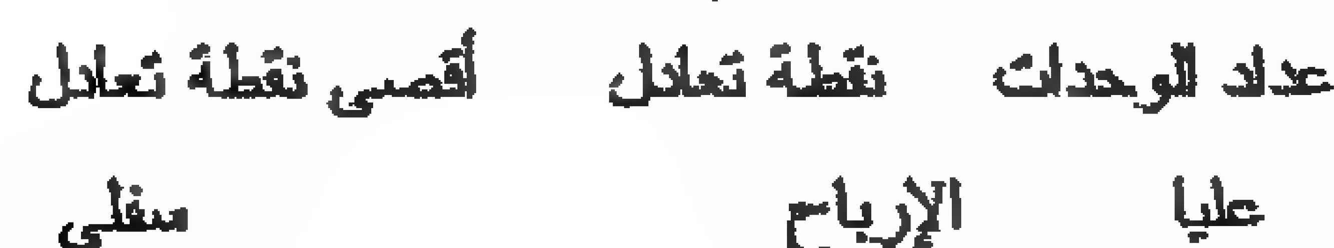
3- **طريقة الرسم البياني :**

ويتم استخراج نقطة التعادل في هذه الطريقة باستخدام المحورين السيني (الذي يمثل عدد الوحدات) والصادي (يمثل المبالغ) وبتثبيت عدد من النقاط داخل المحورين يتم تسديد خطوط التكاليف والإيرادات وتمثل نقطة التقاء خط

إجمالي التكاليف مع خط الإيرادات نقطة التعادل المطلوبة. إلا إن العلاقة الواردة أعلاه علاقة خطية ضمن الفروض الواردة سابقا. غير إن الواقع لا يسمح باستمرار العلاقة الخطية إذ عند ما تصل السلعة التي تتعامل بها المنشأة حد الإشباع تبدأ الإيرادات بالانخفاض والتكاليف بالارتفاع وذلك لعدم اتساع القاعدة الاستهلاكية للسلعة الأمر الذي يجب على المنشأة إعادة تنظيم نشاطاتها. يتضح من ذلك وجود أكثر من نقطة تعادل واحدة هذا ما يوضحه الجدول التالي :

مخطط رقم (3)

نقطة التعادل في حالة وجود علاقة غير خطية

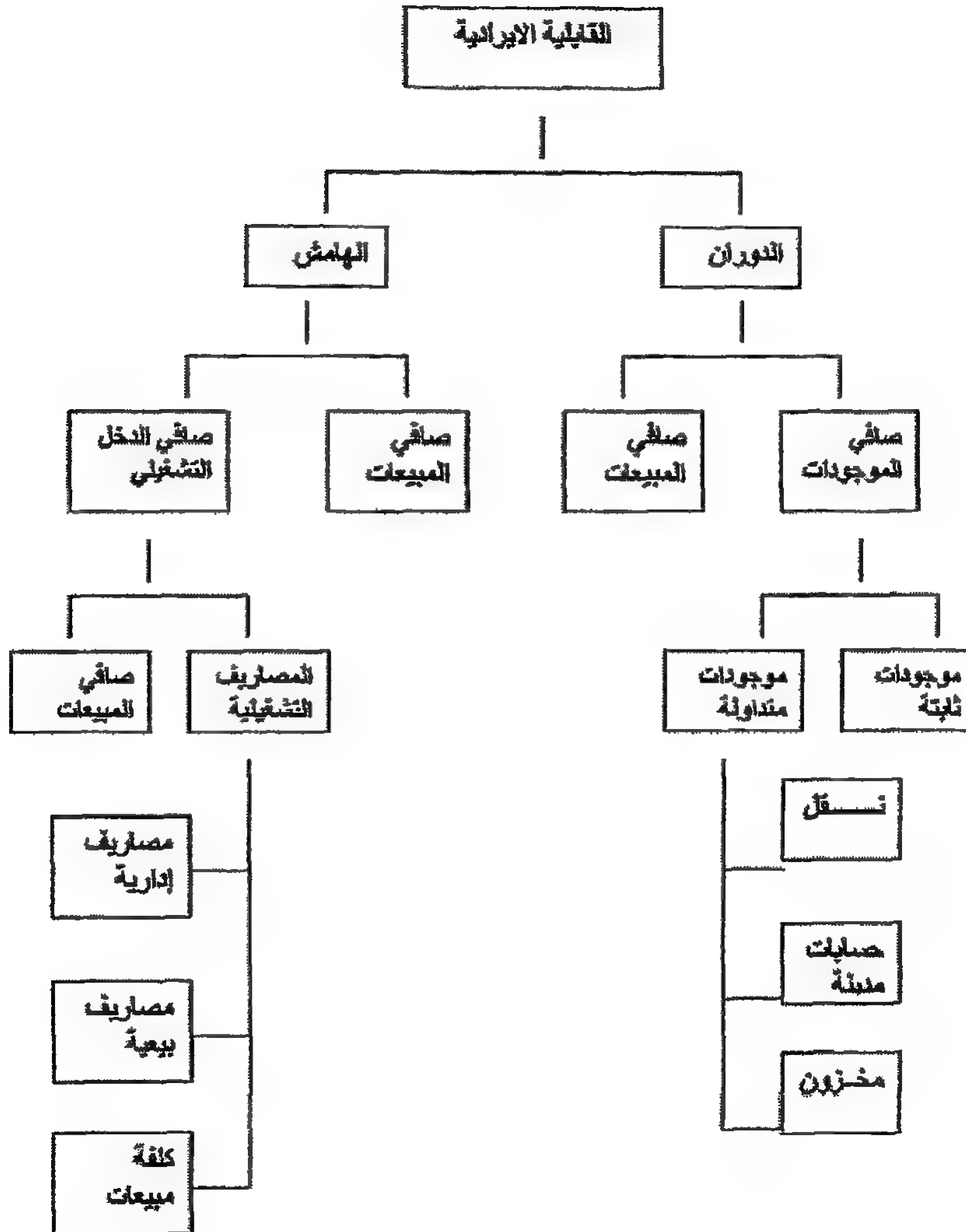


4- **القابلية الايرادية :**

وهـي مـن الوسـائل المسـتخدمة في قيـاس الربحيـة لان العائـد علـى الاستثمار يعبر عن قدرة الاستثمار علـى تحقيـق العوائـد نتيجـة لاسـتخدامه ، وكانت شركة دي بونت الرائدة في اسـتخدامه كـأداة للرقابـــة وتقييـم الأداء ويحضى هذا المؤشر بالاهتمام في الاقتصاد الاشـتراكي ، ففـي روسـيا الأتحاديـة (على سبيل المثال) وبعد الإصلاح الاقتصـادي عـام 1967 اسـتخدمنا نسـب العائد على الاستثمار كمؤشر للحكم على نجـاح المنشـأة ، حتـى يمكـن تحليـل الإجراءات الكفيلة بتحسينها بشكل مستمر. ذلك لان تقييم أداء المنشأة على ما تحققه من حجم إرباح تكون خاطئة لأنه لا يأخذ بالاعتبار حجم تلـك المنشـأة بالإضافة إلى كون مؤشر العائد على الاستثمار قياس لفعالية العمـل في المنشـأة. إي كفاءة أداء من سنة لأخرى ، كما يمكنها من المقارنة بين كفاءة أداء عدد مـن المنشات تنتمـي لـنفس القطـاع وكنتيجـة لمـا سـبق يعتـبر مؤشـر العائـد علـى الاستثمار أداة فاعلة في الحكم على الإدارة المالية بالمنشأة في تحقيق التـوازن بـين رأس المال الممتلك والمقترض من ناحية وبين التكاليف والإيـرادات مـن ناحيـة ثانية .

مخطط رقم (4)

يوضح تستخراج القابلية الايرادية



(اعتمادا على دراسة ميدانية)

يتضح لنا أن القابلية الايرادية تمثل حاصل ضرب مقدارين هما :

1- **الهامش :**

نسبة مئوية يتكون بسطها من صافي الدخل التشغيلي (1) ومقامها من صافي المبيعات (بعد طرح الخصومات الممنوحة للعملاء والموجودات من إجمالي المبيعات). علما ان لينين اعتمد مبدأ كول في الأجور .

إي انه = صافي الدخل التشغيلي / صافي المبيعات

2- **الدوران :**

أي عدد دوران الموجودات وبذلك يكون البسط من صافي المبيعات في حين تمثل الموجودات المستخدمة في العمليات التشغيلية

إي انه = صافي المبيعات / إجمالي الموجودات التشغيلية

وبذلك فان القابلية الايرادية = الهامش x الدوران

إن = صافي الدخل التشغيلي / صافي المبيعات x صافي المبيعات / إجمالي الموجودات التشغيلية

المبحث الرابع : مصادر واستخدامات الأموال كإطار لإدارة رأ سمال التشغيل

يعتبر تحليل الأنشطة والفعاليات المالية امرا ضروريا للحكم على مدى نجاح أو فشل السياسات المالية المتبعة في المنشأة وبالتالي تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، ويستلزم ذلك استخدام أداة يمكنها إن تعكس حركة الأموال من والى المنشأة وتزويد من يهمه الامربالمعلومات التي يحتاجها سواء كان من داخل أو خارج المنشأة. ويمثل كشف مصادر واستخدامات الأموال الأداة المطلوبة.

وكان الأستاذ كول (W. M. cole) اول من ابتدع إعداد كشف مصادر واستخدامات الأموال عام 1908 وأطلق عليه اسم (كشف من أين أتى وأين ذهب) وقد طور الأقتصادي (finney)إعداد الكشف عام 1920 واستبدل عبارة (من أين أتى)بكلمة (مصادر) وعبارة (أين ذهب بكلمة (استخدام) ثم توالت تسميات عديدة لهذا الكشف.

هذا وتستخدم كلمة الأموال في هذا الكشف كمرادف لصافي رأسمال التشغيل ، أي إن تبدلات الأموال تعني تبدلات صافي رأسمال التشغيل والعمليات هنا تكون نوعان منها مايؤثر في صافي رأسمال التشغيل والأخر لايؤثر فيه.

ويبين الكشف الصادر التي وردت منها الأموال والأوجه التي استخدمنا فيها واثر ذلك على حجم رأسمال التشغيل ، وبالتالي يمكن الحكم على مستوى أداء الإدارة المالية في استخدامها للأموال الموجودة لديها ، بالإضافة إلى إظهاره. الفرق بين صافي الربح كما يظهر في حساب الإرباح والخسائر وبين مصادر الأموال التي حصلت عليها المنشأة.

أهمية الكشف :

تمثل قائمة مصادر واستخدامات الأموال أداة تحليلية يمكن إن تقدم معلومات لها أهميتها للعديد من الجهات داخل أو خارج المنشأة ، كإظهار التغيرات المالية التي تعجز القوائم المحاسبية الأخرى من إظهارها. فنلاحظ كشف الدخل يقدم لخصا للإيرادات التي تحققت خلال المدة المالية ، وتكاليف الحصول على تلك الإيرادات فقط وتبين الميزانية صافي أثار السلبيات المالية التي حدثت في المنشأة من وقت إنشاءها حتى تاريخ إعداد الميزانية ، في حين يوضح كشف مصادر واستخدامات الأموال كيفية وصول المنشأة إلى المركز المالي الذي تعكسه الميزانية الأخيرة.(1) بالإضافة إلى كونها أداة تحليل لمصادر التمويل للمنشأة ومجالات استخدام الأموال فيها ، أي انه بالإمكان التعرف على جوانب الضعف والقوة المالية للمنشأة وبالتالي مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المالية التي تراها ملائمة لوضعها المالي.

ويعتبر تفسير التغيرات الحاصلة في صافي رأسمال التشغيل الغرض الأساس وراء إعداد كشف مصادر واستخدامات الأموال ذلك لما لهذه التغيرات من اثر في مجمل نشاط المنشأة الأمر الذي يساعد الاداره في رسم سياسة المنشأة المالية للمستقبل والسيطرة على صافي رأسمال التشغيل وإدارة الموجودات بكفاءة.

هذا ويمكن إعداد كشف تقديري لمصادر واستخدامات الأموال بالاستفادة من البيانات الواردة في كشوفات واستخدامات الأموال للمدة السابقة بعد تعديلها وفق سياسات المنشأة المستقبلية وما تتوقع إن يستجد من ظرف ، ويستفاد من الكشف التقديري في رقابة عمليات التمويل والاستثمارات في الموجودات. ولا تقتصر أهمية كشف المصادر واستخدامات الأموال على

المنشأة فحسب بل تزداد أهمية استخدامه ، بالنسبة للمؤسسة العامة في متابعة أنشطتها المالية خلال المدة المالية ، إما الكشف المجمع الذي تعده المؤسسة لكل منشاتها فيمثل أداة لتحليل الأنشطة والتغيرات المالية التي حدثت خلال المدة وبالتالي التعرف على معلومات خاصة بموضوع المنشات.

عناصر كشف مصادر واستخدامات الأموال :

ينقسم كشف مصادر واستخدامات الأموال إلى مجموعتين من العناصر الأولى تمثل مصادر الأموال وتمثل المجموعة الثانية استخداماتها.

وبما اننا قد حددنا الأموال بتلك الفقرات التي لها مقابل من فقرات صافي رأسمال التشغيل لذلك فان مجموعة مصادر الأموال التي تستعمل لزيادة صافي رأسمال التشغيل تتضمن :

صافي الدخل الناجم من العمليات التشغيلية للمنشأة والذي يمثل مصدر أساس من مصادر الأموال ، الزيادة في راس المال المدفوع ، إرباح بيع الموجودات غير المتداولة كالموجودات الثابته أو الاستثمارات المؤقتة أي الإرباح العرضية الناجمة من العمليات غير التشغيلية كذلك القروض طويلة الأجل.

إما مجموعة استخدامات الأموال فتتضمن ،المدفوعات عن مشتريات موجودات غير متداولة، النقص في المطلوبات والناجم على سبيل المثال إما عن تخفيض في رأس المال المدفوع أو نتيجة لإلغاء مطلوبات طويلة الأمد أو ترحيل الجزء المستحق لهذه المدة منها على حساب المطلوبات المتداولة كذلك ماتنفقة المنشأة تغطية لخسائرها سواء كانت ناجمة عن العمليات التشغيلية أم الخسائر التي تتعرض لها ، كذلك ماتدفعه المنشأة كتوزيع للإرباح مما سبق نخلص إلى مايلي :

أي زيادة في المطلوبات أو نقص في الموجودات = مصدر للأموال

وأي زيادة في الموجودات أو نقص في المطلوبات = استخدام

ويمكن وضع ماسبق بالصيغة التالية :

الزيادة في المطلوبات + النقص في الموجودات = الزيادة في الموجودات + النقص في المطلوبات.

تحضير كشف مصادر واستخدامات الأموال :

لتحضير كشف مصادر واستخدامات الأموال نحتاج إلى ميزانيتين متتاليتين تمثل الأولى رصيد أولي/ المدة/ للفقرات الواردة فيها والثانية تمثل رصيد أخر المدة ، والى كشف النقد المدة الأخيرة. ويتم إعداد ورقة عمل قبل إعداد كشف المصادر والاستخدامات وتتضن هذه الورقة مجموعة من أزواج الأعمدة وفق الصيغة التالية :

يتضمن الزوج الأول قيم فقرات الميزانية من الموجودات والمطلوبات وراس المال كل عمود يخصص لمدة مالية واحدة. ويتم الترصيد للتأكد من تساوي جانبي كل ميزانية ،ويمثل الزوج الثاني التغيرات بين رصيدي كل فقرة من الميزانيتين حيث يمثل العمود الأول الذي يطلق عليه (مدين)الزيادة في الموجودات والانخفاض في المطلوبات وراس المال والعمود الثاني ويطلق عليه (دائن)يمثل الزيادة في المطلوبات وراس المال والانخفاض في الموجودات وبالتالي يتم ترصيد كل عمود للتأكد من تساوي المجموعتين. إما الزوج الثالث فيمثل التعديلات الواجب إدخالها والتي توضح في عمود المدين أو الدائن وفق طبيعة قيد التعديل على إن يتساوى مجموع كل عمود المدين وعمود الدائن.

ويشمل الزوج الرابع على عمودين الأول للزيادة (مدين) وتظهر فيه الزيادة في الموجودات المتداولة والانخفاض في المطلوبات المتداولة فقط بعد تعديل فقرات كل منها وفق ماجاء من تعديلات في الزوج الثالث ، والعمود الأخر للانخفاض (دائن) يضاف الفرق إلى العمود الأخر لتساوي العمودين ثم يرحل الفرق إلى زوج الأعمدة التالي في عمود (مصدر) .إما الزوج الخامس والأخير فيتضمن عمودين الأول عمود (الاستخدام) وتظهر فيه الزيادة فق فقرات الموجودات غير المتداولة والانخفاض في فقرات المطلوبات غير المتداولة وراس المال بعد تعديلها وفق ما جاء من تعديلات فيها في الزوج الثالث ، ويتضمن العمود الثاني (المصادر) الزيادة في المطلوبات غير المتداولة وراس المال والانخفاض في الموجودات غير المتداولة بعد تعديلها أيضا، يضاف لذلك صافي التبدل في رأسمال التشغيل كما هو وارد في أعلاه.

وبعد الانتهاء من إعداد ورقة عمل لكشف مصادر واستخدامات الأموال يتم تحضير كشف المصادر والاستخدامات الذي ينقسم إلى قسمين الأول يمثل مصادر الأموال والثاني استخداماتها ، ثم يستخرج الفرق بينها والذي يمثل التبدل في صافي رأسمال التشغيل ، وهذا ماسيتضح في الجانب العملي من الكتاب حيث يتضمن تفعيل لكافة فقرات الحسابات وكيفية توزيعها في ورقة العمل أو في الكشف وفق الشرح السابق.

الفصل الثاني

المبحث الأول

إدارة النقديـــة

تسعى الإدارة المالية لأي منشأة إلى تحقيق وضع مالي قـادر علـى تحريـك الـدورة التشـغيلية الاعتياديـة وسـد الالتزامـات الماليـة المستحقة في مواعيـد استحقاقها. وتظهر امـام الإدارة الماليـة للمنشـأة مسـألة التوفيـق بـين السـيولة والربحية ، فزيـادة رصـيد النقديـة يـؤدي إلى قـوة المركـز المـالي للمنشـأة إلا إن الاستمرار في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي للمنشأة وفقدانها لغـرض تحقيـق الإرباح. ذلك لان زيادة الرصيد النقدي يؤدي إلى تقليل التدفق النقدي الخارج منها وزيادة الانسياب النقدي الداخل إليها والاحتفاظ بالنقد دون استثمار.

هذا رغم إن الاحتفاظ برصيد كبير للنقدية يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا تتمثل بتقليل كلفة المشتريات ، من خلال الاستفادة من الخصم النقـدي نتيجـة الدفع نقدا أو خصم الكمية نتيجة لشراء كميـات كـبيرة ، ومواجهـة الحـالات المتوقعة أو الطارئة التي تتطلب دفـع النقـد حـالا ، بالإضـافة إلى تعزيـز سمعـة المنشأة المالية.

وبالرغم من المزايا أعلاه إلا انه ليس من الإدارة السليمة الاحتفاظ برصيد نقدي يفوق احتياجات المنشأة ، ولابـد مـن إيجـاد علاقـة مناسـبة بـين التـدفق والانسياب النقديين بما يحافظ على بقاء المنشأة وتطورها ويحدد ذلك من خـلال ماتتبعه المنشأة من سياسات مالية حول كل مـن التـدفق والانسـياب وبالشـكل الذي يخلق التوازن بين هدفي المنشأة في السيولة والربحية.

تخطيط النقد :

التخطيط هو احد الوظائف الأساسية للإدارة ، ويتمثل بسلسلة من السياسات والإجراءات التي تتبعها الإدارة من اجل الوصول إلى أهدافها ، والتخطيط للنقدية يمثل السياسات والإجراءات التي تتبع من اجل توفير النقد الكافي الذي يفي بـ :

1. تحريك الدورة التشغيلية الاعتيادية للمنشأة
2. الوفاء بالالتزامات في موعد استحقاقها
3. مواجهة الاحتياجات الطارئة أو غير الاعتيادية. أي الاستعداد للتقلبات التي قد تحصل في إعمال المنشأة.
4. تحديد الأموال المطلوبة في المواعيد المناسبة
5. تحديد الفائضة عن الاحتياجات أعلاه.

وتمثل مدة تخطيط النقدية التي يغطيها التخطيط النقدي ،ويعتمد طول هذه المدة على الظروف الداخلية للمنشأة والحالة الاقتصادية العامة المحيطة بها. إلا إن القاعدة السائدة هي اعتماد المده المحاسبية (السنة الواحدة) في تخطيط النقدية.

ويتم تجزئة هذه المدة إلى مدد فرعيه قد تكون ربع سنوية أو شهرية. هذا يعود إلى طبيعة عمل المنشأة ودقة المعلومات والتنبؤات التي تحصل عليها في هذا الخصوص. ويوجد امام الإدارة النموذجين الآتيين المتبعين في تحليل وتخطيط النقدية :

أ- الموازنة النقدية التقديرية **Cash Budget**

ب- الكشف التقديري لجرى النقد **Budgeted Cash Flow statement**

أ- الموازنة النقدية التقديرية :

تعتبر هذه الوسيلة ذات فعالية في التخطيط النقدي من خلال تهيئتها للبيانات التي تساعد المنشأة في معرفة مايسود إليها من مقبوضات نقدية تقديرية ومقدار ما متوقع إن يخرج منها وأوقات كل من هذه الانسيابات والتدفقات لمدد زمنية مختلفة. وتحديد النقد الفائض ومجالات توظيفه أو العجز المتوقع ومجالاته.

ولذلك فهي تعتبر من الأدوات المهمة في تخطيط النقدية إذ تمثل كشفا كميا لتوقعات المنشأة للانسيابات والتدفقات النقدية وتوقيت كل منها (1) وبالتالي مساعدة المنشأة على تقدير التقلبات التي ستحصل في حركتها النقدية.

خطوات وإعداد الموازنة النقدية التقديرية :

ابتداء يتم تحديد المدة الزمنية التي تغطيها الموازنة ثم تتبع الخطوات التالية في إعدادها.

الخطوة الأولى :

تقدير المقبوضات النقدية الشهرية ، وتشمل المبيعات النقدية ، ومتحصلات الحسابات المدينة وبيع الموجودات الثابتة ، وزيادة رأس المال وتسلم القروض قصيرة الأجل ، والفوائد والإيجارات ،ومقسوم الإرباح الوارد للمنشأة.

إن التنبؤ بالمبيعات يحتاج إلى عناية خاصة. فإذا كانت المنشأة تتبع سياسة البيع النقدي فقط فأن المبيعات ستكون نقدا فقط. إما إذا كانت المنشأة تتبع سياسة البيع الأجل فأن شروط البيع والتحصيل تؤثر تأثيرا أساسيا في الخطة

النقدية. وبذلك توجد مدة زمنية بين تاريخ البيع وتاريخ التحصيل تتوقف على الائتمان الممنوح للعميل. أي إن كلا من مدة التحصيل والخصم النقدي يؤثر في الانسيابات النقدية الداخلة. يضاف لذلك عامل عدم التأكد من قيام جميع المدنيين بالدفع ، لذلك فالمنشأة تتوقع إن تقلل الديون المعدومة من الانسيابات النقدية الداخلة.

الخطوة الثانية :

تقدير المدفوعات النقدية الشهرية ، حيث يتم تقدير المدفوعات النقدية الشهرية للمنشأة والتي تشمل ماتدفعه نقدا لشراء السلع والالتزامات الأخرى كالرواتب والأجور والضرائب ورسوم التأمين وما تدفعه من مقسوم الإرباح للغير واحتساب القروض المستحقة وقيمة شراء الموجودات الثابتة والتنبؤ بالمدفوعات أيسر من التنبؤ بالمقبوضات بسبب كون المدفوعات تتم من قبل المنشأة نفسها فهي تملك السيطرة عليها.

الخطوة الثالثة :

مقارنة المقبوضات الشهرية المتوقعة بالمدفوعات الشهرية المتوقعة وفي هذه الخطوة يتم تحديد المدد الزمنية التي يتوقع إن يتحقق فيها عجز نقدي أو فائض نقدي.

الخطوة الرابعة :

تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر على افتراض عدم الحصول على أموال خارجية. واتخاذ قرار حول الحد الأدنى للنقدية الواجب توفرها ، لما لذلك من علاقة مباشرة بالمبلغ الواجب افتراضه في حالة العجز.

ب-الكشف التقديري لمجرى النقد :

وهو من الطرق التي تستمدها إدارة المنشأة في تخطيط النقدية من خلال مايو فره من بيانات تساعد المنشأة في الوقوف على صورة مجمل التغيرات النقدية المتوقع حصولها في المنشأة وذلك بمقارنة مدتين ماليتين متتاليتين [1]، لذلك فهو يشير إلى حركة النقد من والى المنشأة بالشكل الذي يمكن الإدارة من تحديد جملة من العوامل التي ستؤدي إلى زيادة أو نقصان النقدية لديها.

وبالرغم من انه يهدف إلى توضيح الوضع النقدي للمنشأة كما هو الحال في الموازنة التقديرية النقدية إلا انه يختلف عنها في كونه يصور هذا الوضع تاريخ الميزانية وليس خلال مدة زمنية كما هو الحال في الموازنة التقديرية النقدية.

ويتطلب إعداد الكشف التقديري لمجرى النقد بالإضافة لميزانيتين ماليتين متتاليتين إلى حساب الإرباح والخسائر من اجل التعرف على التغيرات التي ستحصل في فقرات هذه الحسابات وأثرها على الحركة النقدية في المنشأة.

خطوات إعداد الكشف التقديري لمجرى النقد :

لإعداد الكشف التقديري لمجرى النقد تتبع الخطوات التالية بالاستفادة من البيانات الواردة في كل من الميزانيتين الماليتين وحساب الإرباح والخسائر :

1. إدراج الفقرات الواردة في الميزانيتين على شكل جدولين كل منهم ولفترة مالية واحدة.
2. استخراج الفروقات في فقرات الميزانية بالمقارنة بين رصيد أول مدة ورصيد أخر المدة زيادتا ونقصانا ، وإدراجها في عمودين يمثلان المصادر (الدائن) والاستخدامات (المدين) وفق القاعدة التالية :

المصادر (الجانب الدائن) = كل زيادة في جانب المطلوبات

و كل نقص في جانب الموجـــودات الاستخدامات (الجانب المـدين) = كل زيادة في جانب الموجودات وللتأكد من صحة العملية يجب إن يتساوي كـل من الجانبين المصادر والاستخدامات.

3. استبعاد تأثير المعاملات غير النقدية والمستحقات عن طريق إجـراء قيـود محاسبية عكسية.

4. تحويل صافي الربح الظاهر في حسـاب الإربـاح والخسـائر مـن الأسـاس المحاسبي إلى الأساس النقدي من خلال إعداد جـدولين (مـدين ودائـن) للتعديلات في حساب الإرباح والخسـائر بفقـرات الموجـودات المتداولـة والمطلوبات المتداولة والكلف الدفترية.

ولغرض استخراج قيمة المبيعات النقدية والمشـتريات النقديـة نسـتخدم المعادلتين الآتيتين :

صافي المبيعات – الزيادة في الذمم المدينة) المقبوضات النقدية الناشئة

صافي المبيعات + النقصان في الذمم المدينة) من البيع خـلال مـدة محـددة ثم إضافة صافي الربح النقدي المستخرج إلى جدول المصادر.

وأخيرا استخراج الفـرق بـين مجمـوع فقـرات جـدول المصـادر وفقـرات جدول الاستخدامات والتي يجب إن تساوي الفرق في رصـيد النقديـة بـين أول المدة وأخرها.

وعلى ضوء ماسـبق تسـتطيع الإدارة تحديـد السـلبيات والايجابيـات في عملها النقدي السابق كي تكون الأساس في التخطيط المستقبلي.

الرقابة على الانسياب والتدفق النقدي :

أ- سرعة تحديد النقد :

يعتبر تغير سرعة أقيام المبيعات الآجلة وتقليص المدة بين تسليم العميل للبضاعة واستحصال المبلغ منه إلى ادني حد ممكن من المهام الأساسية والضرورية في إدارة النقدية ، وتسريع تحصيل النقد يمكن الإدارة فيها من استخدام هذه المبالغ حال توفرها سواء لسد الالتزامات عن استحقاقها أو في احد مجالات الاستخدام التي تعود بربح معين للمنشأة ، ويؤدي إلى التوفير أو الاقتصاد في الأموال اللازمة لتمويل صافي رأسمال التشغيل.

يمكن تقليص هذه المدة عن طريق الاتصال المباشر بالعملاء وتستلم الأموال منهم في حالة المنشآت الصغيرة أو الطلب من العملاء إرسال مدفوعاتهم بشكل صكوك مصرفية.

ب- تأخير المدفوعات النقدية :

بإمكان المنشأة استخدام مصدر أخر في توفير النقد لها يتمثل بالاستفادة القصوى من شروط الدفع. فعلى سبيل المثال إذا كانت شروط الدفع 2/ 10، صافي / 30 فأن هذا يعني إن تسديد المنشأة خلال العشرة أيام الأولى يمكنها من كسب خصم مقداره 2٪ مما لايجعل مبررا للدفع في اليوم الثاني أو الثالث بل على العكس إذا تم تأخير الدفع إلى اليوم التاسع فأن بإمكانها الاستفادة من المبلغ خلال تلك المدة بالإضافة إلى حصولها على نفس الخصم.

كذلك بإمكان المنشأة (باستخدام الكمبيالات في الدفع) أي تحصل على مدة إضافية بالمدة بين تسليم الكمبيالات إلى الدائن وتقديم الكمبيالة إلى المنشأة من قبل المصرف من اجل السداد. إذ إن الكمبيالة لاتستوجب وجود النقدية في المصرف بعكس الصكوك.

بالإضافة لذلك فان بإمكان المنشأة أيضا القيام بموازنة بين الفائدة التي تحصل عليها جراء حصولها على الخصم النقدي (2٪) وبين الفائدة التي تجنيها في حالة عدم حصولها عليه واستخدامها لمبلغ الدين للمدة المتبقية (لغاية 30).

جـ- منع التسرب :

تعتبر عملية تسرب الأموال من المظاهر العامة التي تسعى الإدارة المالية في المنشأة إلى منعها سواء في الانسياب النقدي الداخل أو التدفق النقدي الخارج ففي الحالة الأولى تأكد المنشأة من إن الأموال المستلمة تذهب مباشرة إلى الصندوق أو المصرف وليس إلى الموظفين حيث يتم الاختلاس باستخدام طرق متعددة وخاصة استخدام القيود المحاسبية وتسوياتها.

لذلك تسعى المنشات دائما أو كجزء من متطلبات نظام الرقابة الداخلية ، إلى تجزئة عملية الاستلام، أي قيام أكثر من شخص بهذه المهمة ابتداء بتسلم المبلغ وتقيده في السجلات وحتى الاحتفاظ في الصندوق أو إيداعه لدى المصرف.

إما في الحالة الثانية (حالة التدفق النقدي الخارج) فأن التسرب يكمن في قيام المنشأة بدفع مبالغ الدائنين ليس لهم وجود أو سحب أموال لإغراض وهمية. وتتم الرقابة هنا عن طريق تجزئة عملية الصرف وقيام عدة موظفين بذلك العمل.

تحديد البعد الادنى للنقدية :

مما سبق تتضح أهمية تخفيض مستوى النقدية إلى ادنى حد ممكن على إن لايؤدي ذلك بالتضحية بقدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها عند استحقاقها هذا إضافة إلى الاستفادة قدر الإمكان من التسهيلات المصرفية.

وهذا يدلل بالنتيجةعلى أهمية القرار الذي تتخذه الإدارة المالية بهذا الخصوص.

وفيما يلي العوامل التي تحدد الحجم الأدنى للرصيد النقدي :

أ- الاختلافات المتوقعة وغير المتوقعة بين الانسياب النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج :

إذ تعتبر عملية وضع خطة دقيقة لرصيد النقدية ضرورية لجعل رصيد النقدية اللازم اقل ما يمكن ويستخدم جزءا كبيرا من النقد المحتفظ به لغرض حماية المنشأة خلال المدة التي تتوقع مقدما إن تكون تدفقاتها الخارجية أكثر من الانسيابات الداخلة مثلا دفع الرواتب في تاريخ معين لا يكون فيه الانسياب النقدي كاف لسد مثل هذا التدفق ، عليه لابد من الاحتفاظ بنقدية كافية وكذلك الأمر بالنسبة لتسديد حسابات الذمم الدائنة وشراء البضائع والاحتفاظ برصيد معين من المخزون السلعي في نفس الوقت الذي تحدد فيه الرصيد النقدي اللازم تجميده ، لابد من إجراء الموازنة بين كلفة الاقتراض من الجهات الممكنة وبين الدخل الذي يمكن تحقيقه من جراء استخدام هذه الأرصدة النقدية في استخدامات أخرى.

إلا انه بالإمكان من خلال إجراء تغيير في توقيت الانسياب النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج تخفيض الفروق بينها وبالتالي تخفيض الرصيد النقدي المطلوب وذلك باستخدام الأسس السليمة في وضع الموازنة النقدية.

وفيما يتعلق بالإخطار غير المتوقعة كالإضرابات والفيضانات والحرائق والحروب.. الخ من الحوادث الأخرى فانه ينبغي على المنشأة الاحتفاظ برصيد نقدي يكفل لها مواجهتها وهنا تحدد ضرورة الدقة وإجراء الدراسات اللازمة والمستفيضة في تحديد الرصيد النقدي الذي يجد لمواجهة مثل هذه الإغراض

إمكانية الاستفادة من هذا الرصيد وكلفة التأمين اللازم على درجة الخطر التي تتعرض لها المنشأة عند حدوث هذه الطوارئ غير المتوقعة.

ب- العلاقة مع المصارف :

تتمثل هذه العلاقة من ناحية ارتباطها بتحديد الحد الأدنى للنقدية للمنشأة إذ إن كثيرا من المصارف تشترط إن تحتفظ المنشأة بحد ادني من النقدية لديها لكي تسمح بتقديم الخدمات المصرفية لها مجانا 0 ولهذا فالمنشأة تدرس فيما إذا كان من مصلحتها وضع الحد الأدنى من النقدية لدى المصرف والحصول على التسهيلات المصرفية المجانية أو الحصول على هذه التسهيلات عن طريق دفع فائدة معينة. ويلعب مقدار احتياج المنشأة للنقد بشكل مستمر دورا مهما في تحديد هذا الأمر.

جـ- كفاءة إدارة النقدية في التحصيل وتسديد الالتزامات :

وتتمثل كفاءة الإدارة في هذه الحالة :-

1. خفض المدة التي يتم استحصال النقد فيها من الغير.
2. زيادة المدة التي يتم دفع النقد فيها للغير.

على إن يتم ذلك قدر الإمكان إذ إن رفع كفاءة الإدارة في تحصيل النقود التي بذمة الغير يؤدي إلى توفير النقد لدى المنشأة بشكل يحقق تخفيض في الحد الأدنى للرصيد النقدي الواجب الاحتفاظ به كذلك الحال مع تأثير التسديد للديون التي بذمة المنشأة.

د- مدى توفر مصادر تمويل أخرى :

يتأثر الحد الأدنى لرصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به بمدى توفر المصادر الأخرى للأموال فقد تستطيع المنشأة الحصول على أموال في مدة وجيزة من

مصادر معينة نتيجة لما تتمتع به من مركز وسمعة ائتمانية الأمر الذي يقلل من احتياج المنشأة لرصيد كبير من النقدية أي تمويل جزء من مشكلة المنشأة الخاصة بالسيولة إلى الدائنين ممن لديه استعداد لإمداد المنشأة بالأموال الضرورية في حالة تعرضها لعجز معين.

ومن الجدير بالذكر إن هناك مجموعة من النماذج الرياضية تستخدم في استخراج الحجم الأمثل من النقدية الواجب الاحتفاظ بها ومن هذا النماذج نموذج بومول (Baumol) الذي يشبه النقد بالمخزون السلعي من حيث الاحتفاظ به لمواجهة متطلبات المنشأة إذ بالإمكان تطبيق النموذج التالي في تحديد المبلغ الأمثل من النقدية وفق الصيغة التالية :

الحجم الأمثل للنقدية الواجب الاحتفاظ به = Qm

المبلغ الذي تتوقع المنشأة استخدامه في الفترة = Dm القادمة

الكلف الثابتة التي تمثل المصاريف التي تتحملها المنشأة = FC

من اجل الحصول على النقد

تكلفة الحفاظ بالنقد = Hc

التكاليف المتغيرة للحصول على النقد= VC

التكاليف الكلية = Tc

$$QM = \sqrt{\frac{2(FC)(DM)}{HC}}$$

ويكون نموذج التكاليف الكلية التي تتحملها المنشأة من اجل توفير الحد الأمثل للنقدية :[3]

$$TC = \frac{(DM)(FC)}{QM} \times (Dm)(VC) + \frac{(HC)(QM)}{2}$$

استثمار النقد الفائض :

قد يتضح من الموازنة التقديرية النقدية ، إن للمنشأة أموالا فائضة وفي هذه الحالة تحدد الإدارة المالية فيما إذا كانت هذه الاموال فائضة بشكل دائم أو بشكل مؤقت.

وفي ضوء ذلك تـدرس الإدارة الماليـة إمكانيـة ومجـالات استخدام هـذه الأموال ، إذ لكل من الأموال الزائدة بشكل دائم وبشكل مؤقت مجال معـين في الاستثمار يختلف عن الأخر ولا تجد الإدارة المالية صعوبة في استثمار الأمـوال الفائضة بشكل دائم. إلا انه من الضروري ترجيح أهمية الاستثمارات المختلفة بواسطة الموازنه التقديرية الرأسمالية – حيث يتم تقييم الاستثمارات المطروحـة امام المنشأة لاستثمار أموالها بعد إن تأخذ بنظـر الاعتبـار عامـل أسـاس يتمثـل بالاستخدام الأمثل للأموال وبالشكل الذي يحقق الرفاهية الاجتماعية.

إما بالنسبة للأموال التي تمثل زيادة مؤقتـة فـان اسـتثمارها يجـب إن يـتم على أساس أمان الأصل الذي تستثمر فيه ذلـك لان اسـتخدام هـذه المبـالغ في مجالات تعرض المنشأة لضياع جزء من الأموال التي تحتاج إليها بعد مدة معينـة لاستخدامها في عمليات المنشأة أو المقامرة بها ،لايتفق والأسس العلمية السليمة في استثمار الأموال إذ قد يعرضها إلى مواجهة الإفلاس أو فقدان سمعتها المالية نتيجة لعدم إمكانيتها في إبقاء التزاماتها المستحقة.

يتضح من ذلك إن على المنشأة الابتعاد عن الاسـتثمارات الـتي تتعـرض لخطر التقلب في قيمتها ، مما ينعكس بتـأثير سـلبي بشـكل أو أخـر علـى المنشـأة

وبالتالي يجب إن يقتصر استثمار الأموال الزائدة المؤقتة في المنشأة على الاستثمارات قصيرة الأجل والتي تمتاز بدرجة كبيرة من الأمان... ومن هذه الاستثمارات.

أ- الاستثمارات في الأوراق المالية الحكومية قصيرة الأجل.

ب- استثمارها كودائع ادخارية لدى المصارف بالرغم من انخفاض العائد (ولكن أفضل من تركها عاطلة)... وغيرها من مجالات الاستثمار.

المبحث الثاني :إدارة الذمم المدينة

تعتبر الذمم المدينة من الفقرات المهمة في مجموعة الموجودات المتداولة خاصة بالنسبة للمنشات التي تتبع سياسة البيع على الحساب. وهي تتخلف من النقدية بخطوة واحدة في تسلسل سيولتها بالنسبة لفترات الميزانية. وكما هو الحال بالنسبة للفقرات الأخرى من الموجودات المتداولة فان رصيد الذمم المدينة يجب إن لايتراكم بشكل لايتناسب مع سيولة المنشأة. فارتفاع الذمم المدينة لحدود عالية نسبيا قد يعني تساهل المنشأة في البيع على الحساب من حيث اختيار المدينين ، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الديون المشكوك في تحصيلها [1] ، بالإضافة إلى مواجهة المنشأة لمشاكل التحصيل الأخرى . كما إن ارتفاع رصيد الذمم المدينة يعني تجميد أموال المنشأة لحين تحصيلها [2] مما يؤثر بشكل سلبي على كل من السيولة والربحية.

إلا انه بالمقابل وعند إتباع المنشأة سياسة مشددة في البيع على الحساب فإنها تتعرض إلى انخفاض في حجم مبيعاتها وبالتالي تدهور ربحيتها ويتحدد حجم الاستثمار في الحسابات المدينة بعاملين أساسيين هما :-

- المبيعات الآجلة.
- معدل المدة بين تاريخ البيع وتاريخ التحصيل ، أي معدل مدة التحصيل أي سياسة البيع على الحساب التي تتبعها المنشأة وسياسة التحصيل.

سياسة البيع على الحساب :

تستند سياسة البيع على الحساب على جملة أسس ومعايير واجبة الإتباع تتمثل بـ :

أ- معايير منح الائتمان :

إذا اتبعت المنشأة سياسة البيع الأجل للمستهلكين (الأقوياء) ذوي المركز المالي فقط فإنها بذلك تتجنب الخسارة في الديون يضاف لذلك تخفيض تكاليف إدارة الائتمان.

إلا انه وبمقابل ذلك فان المنشأة تتعرض لفقدان قسم كبير من المبيعات لمستهلكين آخرين.

والذي قد تكون الإرباح التي يمكن تحقيقها من ذلك تفوق الكلف التي تم تفاديها جراء إتباع السياسة أعلاه [1] وبذلك يتضح التأثير المباشر للسياسة الائتمانية التي تتبعها المنشأة على حجم المبيعات. إذ تتمثل هذه السياسة بجملة الفعاليات المنظمة لعملية البيع الأجل. ابتداء من تحديد حجم المبيعات الآجلة وأسس اختيار العملاء الذين يمنحون الائتمان وتقدير نسبة الديون المعدومة.

وتتمثل السياسة المثلى للائتمان عند الموازنة مابين الكلف الحدية للائتمان والإرباح الحدية الناجمة عن زيادة المبيعات وتشمل هذه الكلف :

- الخسارة في الديون المعدومة.
- زيادة كلف الاستقصاء وتفحص المركز المالي للعملاء.
- الزيادة في كلف تحصيل الديون.

في حين تتحدد الإرباح ب ـ

- ربحية المبيعات الإضافية
- الزيادة المتوقعة في الطلب على سلع المنشأة والناتجة من المرونة في منح الائتمان.
- الزيادة في بسط فترة التحصيل

- العائد المطلوب على الاستثمار في الحسابات المدينة.

وتحتسب ربحية المبيعات الإضافية بضرب ربحية الوحدة الواحدة من المبيعات في عدد الوحدات الإضافية المقدر بيعها في حين يحتسب العائد المطلوب على الاستثمار الإضافي في الحسابات المدينة بضرب مقدار الاستثمار الإضافي (المستخرج من ضرب قيمة الحسابات المدينة الإضافية في الكلفة المتغيرة للوحدة) في معدل العائد المفترض.

ومن اجل تحديد سياسة وإجراءات منح الائتمان فأن المنشأة تسترشد ببعض العمليات الأساسية وهي :

أولا : تحديد درجة الخطر المقبولة:

عند انتقال المنشأة بمنح الائتمان من المستهلكين الذين تكون احتمالية سدادهم المبالغ التي بذمتهم كبيرة إلى المستهلكين اللذين تقل احتمالية السداد لديهم أي إتباع سياسة متساهلة في منح الائتمان. فإنها بذلك تضيف إلى كل من نفقاتها ومدخولاتها.

ويمثل المبلغ المضاف إلى المدخولات المبيعات الإضافية مطروحا منها المبالغ التي لن تحصل في حين يمثل المبلغ المضاف للنفقات التكلفة الإدارية وتكلفة البيع بالإضافة إلى نفقات التحصيل.

ويمكن التمادي في منح الائتمان حتى نصل إلى النقطة التي يكون عندها الإيراد التقديري المضاف مساويا للنفقات التقديرية والتي تدعي (بنقطة القطع).

والواقع إن أساس منح إلا ئتمان هو الثقة ، أي مدى الاطمئنان إلى مقدرة المدين واستعداده لدفع ماعليه في موعد الاستحقاق.

ويعتمد تحديد درجة الخطر قرار منح الائتمان على دراسة خمسة عوامل تدعى بـ (Five Cs) وهي :[1]

1- السلوك charcter

يمثل سلوك العميل من ناحية استعداده والتزامه بدفع ماعليه من ديون ويساعد على ذلك معرفة سمعة العميل وسوابقه في التعامل مع الآخرين.

2- المقدرة Capacity

قابلية العميل على الدفع ، أي بتعبير أخر مدى كفاية المركز المالي للعميل على السداد

3- الثروة Capital

وتشمل الحالة السالبة للعميل من حيث الكمية مضاف لذلك الكيفية التي تدار بها هذه الأموال. أي مدى كفاءة العميل في إدارة أمواله ونجاحه بذلك إضافة إلى مقدار هذه الأموال.

4- الضمانات الإضافية Collateral

وتمثل الموجودات التي يقدمها العميل كضمان لمبلغ الائتمان.

5- الوضع الاقتصادي conditions

يلعب الوضع الاقتصادي العام دور هام في السياسة الائتمانية بكافة جوانبها سواء من جانب المنشأة وتحديد سياسة الائتمان فيها أو من ناحية السبل ففي فترة الرفاه الاقتصادي نلاحظ الاختلاف في تحديد السياسات الائتمانية عما هي عليه في الركود أو الكساد الاقتصادي إن دراسة هذه العوامل تمكن المشروع أيضا من تحديد الحد الأقصى للائتمان الذي يجوز منحه للعميل وهذا يفيد في تجنب إعادة دراسة مركز العميل كلما أرسل طلب شراء مالم تستجد

طرق تستوجب ذلك. على إن يقوم المشروع من تلقاء نفسه بإعداد دراسة مركز العملاء الائتماني على فترات دورية.

ثانيا- فحص طلب الائتمان

عند تسلم المنشأة لطلب من احد العملاء لشراء بضائعها بالأجل تقوم بجميع المعلومات الكافية للحكم على مركز العميل وسمعته الائتمانية.

هناك عاملان يحدد إن مدى البحث عن المعلومات وهما :

الوقت ، الكلفة إذ لا يمكنها إن تستغرق وقتا طويلا كي لاتضايق العميل وبالتالي يتحول إلى منشأة أخرى.

ولا يمكنها إن تنفق الكثير من الأموال على عملية الفحص.

وهنا الأمر يستوجب المقارنة بين النفقات المضافة والإيرادات المضافة ضمن حدود معينة فكلما زاد انفاقنا حصلنا على معلومات دقيقة عن العميل ومن ثم نتوصل إلى حكم سليم ونتجنب خسائر منح الائتمان. لكنها ستصل إلى النقطة التي تزيد عندها النفقات المضافة عن التخفيض المحتمل في الخسائر الائتمانية .

هذا بالإضافة إلى مبلغ الطلبية وحجم المنشأة والعميل ، وهناك الكثير من مصادر المعلومات والتي يمكن الاستفادة من معلوماتها عند منح الائتمان التجاري ومن أهم هذه المحاور مايلي :

أ- المصرف

ومما لا شك فيه بأن المصارف تستطيع تقديم معلومات عن عملائها على جانب كبير من الأهمية ولن تتأخر في تقديم مثل هذه المساعدة.

ب- موظفي البيع :

يعتبر رجال البيع من المصادر الأساسية والمهمة في المنشأة للحصول على المعلومات خاصة إذا نجحت المنشأة في تدريبهم بهذا الخصوص.

والسبب يعود إلى التواجد المستمر لرجال البيع في السوق ، الأمر الذي يجعله على بينة من العملاء (على إن تأخذ المنشأة بنظر الاعتبار إن رجل البيع يرغب في تحقيق اكبر قدر ممكن من المبيعات) .

ت- القوائم المالية :

تعتبر عملية تحليل القوائم المالية للعميل من أهم الوسائل للحكم على المركز المالي والائتماني للعميل وتستطيع المنشأة الحصول عليها من العميل مباشرة.

ث- المقابلات الشخصية :

وتتم بزيارة مسؤولي الائتمان في المنشأة للعميل وهو في عمله ، الأمر الذي يولد لديه صورة معينة قد تفيد المنشأة في منح الائتمان.

ثالثا : تحليل القيمة الائتمانية للعميل :

بعد إن حددت المنشأة درجة الخطر الائتماني التي تكون على استعداد لقبولها وجمعت كافة المعلومات عليها إن تحدد فيما إذا كان وضع العميل مقبول.

وهنا عليها معرفة استعداده لسداد قرضه في الميعاد المقرر وذلك من واقع سجل مدفوعاته للموردين الآخرين وثانيا يجب تحديد مقدرته على الدفع كما تعكسه قوائمه المالية وهنا تعتمد المنشأة على المركز المالي للعميل نسبة التداول ، النسبة السريعة ، معدل دوران الذمم ، معدل دوران المخزون السلعي. بالإضافة إلى متوسط الحسابات الدائنة كذلك عليها إن تتأكد بأنه لا يحاول تغير

تعامله مع الموردين فهذا التغير أو التحول قد يثير إلى امتناع مورديه القدامى عن تجهيزه.

رابعا: قبول أو رفض العميل طالب الائتمان:

تعتبر الخطوة الأخيرة في عملية منح الائتمان مقارنة التقييم الذي قمنا به للعميل طالب الائتمان بمعيار المنشأة الخاص بالقبول. وعلى المنشأتين التعامل معه على ضوء ذلك. فإذا اعتبرت العميل غير مقبول للحصول على الائتمان فأما ترفض الطلب أو يتم التعامل على أساس الدفع نقدا.

مدة الائتمان والخصم النقدي:

تعتبر مدة الائتمان والخصم النقدي من شروط الائتمان إذ يجب إن يحدد بالإضافة إلى مبلغ الائتمان المدة المحددة له ومقدار الخصم.

فمثلا نقول 2/ 0 و0 / 30 فهذا يعني إن المدين يحصل على خصم مقداره 2٪ في حالة الدفع خلال عشرة أيام من تاريخ الشراء في حين لا يحصل على ذلك الخصم في حالة الدفع بعد ذلك التاريخ ويكون الدفع خلال ثلاثون يوما كحد أقصى.

وهناك أسلوب أخر للتحديد مثلا نقول 2/ 10 ، ن / 30 نيسان. في حين يكون الحد الأقصى للدفع هو 30 نيسان .

هذا وبإمكان المنشأة التحكم في فترة الائتمان والخصم المسموح به كوسيلة لزيادة المبيعات من جهة وللتشجيع على تسديد الحسابات المدينة بسرعته من جهة أخرى على إن يتم ذلك وفق دراسة كافية0 مع الأخذ بنظر الاعتبار المقارنة بين ربحية المبيعات الإضافية والعائد المطلوب على الاستثمار الإضافي في الحسابات المدينة.

ومقابل المنافع المتحققة جراء منح الخصم فانه يمثل كلفة تتحملها المنشأة لذلك وجب عليها تحديدها بشكل يخلق التوازن بين كلفته والفوائد المتحققة نتيجة استخدامه.

سياسة التحصيل :

تحتاج كل منشأة لضوابط سليمة لعملية تحصيل الديون المستحقة على العملاء.

إن التساهل والتسامح في عملية تحصيل الديون يقلل من سرعة دوران رأس المال في المنشأة وبالتالي التأثير المباشر على حجم الأموال القابلة للاستثمار فيها ، بالإضافة إلى تأثيرها على ربحية المنشأة من خلال تقليل المبيعات ولجوء العملاء إلى موردين آخرين.

كذلك تأثيرها على سيولة المنشأة من حيث توفر النقد وحركته 0 وتمثل سياسة التحصيل سلسلة الإجراءات التي تتبعها المنشأة من اجل تحصيل قيمة الائتمانات الممنوحة للعملاء في أوقاتها المحددة ووفق شروط الائتمان المتفق عليها.

وعلى المنشأة إن تقارن أيضا بين الإرباح الإضافية التي ستحصل عليها من إتباعها سياسة معينة للتحصيل وبين تكاليف هذه السياسة. كما عليها إن تتبع نظام بمراقبة مواعيد الاستحقاق ومعرفة الحسابات المستحقة بالإضافة إلى متابعة ومعرفة أسباب تأخير بعض العملاء وبالرغم من تحمل المنشأة بعض الأحيان لنفقات تزيد على الإيراد الإضافي من اجل المحافظة على سمعتها.

الديون المعدومة :

تتعرض المنشأة إلى تكلفة الديون المعدومة جراء تعاملها مع عملاء يمتازون بضعف المركز المالي أو نتيجة لتدهور في الوضع المالي لبعض العملاء لأي سبب كان ، لهذا نلاحظ معظم المنشات التي تتبع سياسة البيع على الحساب تقوم بتنزيل قدر معين من القيمة الاسمية الكلية لحسابات الذمم ، تمثل هذه القيمة (المبلغ) توقعات إدارة المنشأة بعدم تحصيل تلك المبالغ.

ويعتمد تحديد مقدار هذا الاحتياطي على خبرة وتجربة المنشأة نفسها وتقوم بعض المنشات أيضا بالتأمين على مبالغ ديونها أو التأمين بمقدار معين لتجنب الحالات الاستثنائية التي قد تصيب العملاء.

وأخيرا فان الديون المعدومة تمثل تكلفة تتحملها المنشأة ولها تأثير سلبي على إرباح المنشأة ، لذلك وجب على المنشأة أخذها بنظر الاعتبار عند رسم السياسات الائتمانية المستقبلية.

المبحث الثالث : إدارة المخزون السلعي

يعتبر المخزون السلعي من الفقرات المهمة في رأسمال التشغيل وذلك للأسباب التالية :

- أولا :- يمثل المخزون السلعي الجزء الأكبر من مجموع موجودات المنشأة وبشكل خاص في المنشات التجارية.
- ثانيا- يعتبر المخزون السلعي من اقل الموجودات المتداولة سيولة.
- ثالثا – التغيرات التي تحصل في مستويات الخزين لها أثارها الاقتصادية العامة من ذلك كله جاءت أهمية إدارة المخزون وضرورة إتباع الأسس العلمية السليمة في إدارته.

يضاف لذلك التأثير المباشر للمخزون السلعي على إرباح المنشأة ، إذ نلاحظ إن المخزون الأكثر من اللازم أو الأقل من اللازم يؤثر على ما تحققه المنشأة من معدل عائد على استثمارها ، فالاستثمار الأكثر من اللازم يؤدي إلى تحمل المنشأة لعبء التكاليف المخزنية من اجل الحفاظ عليه.

في حين تتعرض المنشأة لتكاليف النافذ وفقدان السمعة السوقية في حالة الاستثمار الأقل من اللازم وما يترتب عليه من عدم توفير السلع في الوقت المناسب.

كذلك نجد إن المعدل الذي يتحرك به المخزون من خلال فعاليات المنشأة يؤثر على التكاليف إذ يكون مقدار رأسمال التشغيل اللازم للقيام بهذه الفعاليات اقل في حالة ارتفاع معدل الدوران. وهذا ما يمكن الإدارة من زيادة كفاءة استخدام رأسمال التشغيل.

إلا انه يبقى الأستبيان الأساس في الأمر هو لماذا الاحتفاظ بالمخزون السلعي ؟

يمكن توضيح الأسباب التي تدعو المنشات تجارية كانت أم صناعية أو غيرها للاحتفاظ بمستوى معين من المخزون السلعي بالنقاط التالية :

1. عدم وجود كفاية للتنبؤ الدقيق للمبيعات وخضوع الأمر في كثير من جوانبه للتخمين والاحتمالات الأمر الذي يتطلب عنده الاحتفاظ بمقدار معين من المخزون السلعي.
2. يمكن من القيام بوظائف الشراء والإنتاج والبيع بمستويات مختلفة.
3. الاحتفاظ بمقدار معين من المخزون السلعي كصمام أمان (خزين أمان) لمواجهة التقلبات التي قد تحصل في عمليات الشراء أو الإنتاج أو البيع. ومن هذه التقلبات تأخر ورود البضاعة من المجهزين أو تقلبات طلبات العملاء ومن اجل المحافظة على سمعة المنشأة.

1. الاحتفاظ بخزين معين من البضائع التي تمتاز بتذبذب في أسعارها بالشكل الذي يحقق وفورا اقتصادية من اجل الاحتفاظ بالخزين .
2. الحصول على خصم كمية أو أسعار واطئة تغطي المصاريف التي تصرف في عملية الاحتفاظ بالمخزون.
3. تخزين المواد من اجل الحماية.
4. تخزين المواد من اجل المضاربة.
5. التخزين لحساب الغير والذي يأخذ شكل المخازن المؤجرة أو مخازن الاستيداع أو المخازن الملحقة بمرافق النقل والكمارك لكل ما سبق

يتضح لنا بأن التخزين شر لابد منه ولا بد من وجود احد المبررات لمنشأة ما للاحتفاظ بالمخزون السلعي.

لهذا كانت أهمية قيام الإدارة بوضع السياسات المتعلقة بالمخزن والتي تعتبر كأساس لتحديد المستوى الصحيح للمخزون الذي ينبغي الاحتفاظ به ، بالإضافة إلى تحديد المقدار الصحيح من رأسمال التشغيل الذي يجب استثماره في المخزون الأمر الذي يستلزم تحقيق الموازنة بين تكاليف واخطار الاحتفاظ بالمخزون السلعي وبين الفوائد التي تجنيها المنشأة من وجود وتوفر هذا المخزون.

تكلفة المخزون :

توصلنا سابقا إلى إن المنشأة تتحمل بكلف تصل أحيانا مبالغ كبيرة من الاحتفاظ بمقدار معين من المخزون السلعي لذلك يجب عليها إن تقارن بين المنافع التي يحققها لها هذا المقدار من المخزون السلعي وبين التي تنفقها في سبيل الاحتفاظ به.

وتقسم الكلف التي تتحملها المنشأة في هذا المجال إلى نوعين من الكلف هي :-

- الكلف المباشرة
- الكلف غير المباشرة (الثابتة)

فالكلف المباشرة هي تلك الكلف التي تتأثر بمستوى الخزين أو التي تزداد أو تنقص بزيادة أو نقصان المخزون السلعي نفسه في حين لا تتأثر الكلف الثابتة بمستوى الخزين أي تتحملها المنشأة على اختلاف مستويات الخزين فيها ويمكن إجمال كلف المخزون كالأتي :

1. تكلفة رأس المال :

سعر الشراء

كلفة الآلات اللازمة لمناولة البضائع وتخزينها.

2. تكلفة خدمة المخزون :

أجور عمال الاستلام والتسليم.

السجلات وإمساك الدفاتر

التأمين

الاختلاس والسرقة والعطب

3. إخطار المخزون

خطر انخفاض السعر

خطر التغيرات في التصميم والتقادم

4. تكلفة المساحة المستخدمة :

الاندثار والصيانة والإيجار

الضرائب

الماء ، الإضاءة

يتضح لنا بان تكلفة رأس المال تعتبر من الكلف المتغيرة. كذلك الأمر بالنسبة لإخطار المخزن. في حين نلاحظ إن عناصر تكلفة خدمة المخزون تكون ثابتة إلا إن تكلفة المساحة المستخدمة تعتبر ثابتة للأمد الأخير.

الحجم الاقتصادي للمخزون السلعي :

يعتبر تحديد الحجم الاقتصادي من الامور المهمة والتي تحتل الصدارة لدى المسؤولين عن إدارة المخزون وذلك لما لها من تأثير مباشر على حجم التكاليف.

وكما اشرنا سابقا فان هناك نوعين من التكاليف ، التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة فكلما كان حجم الطلبية كبير نسبيا كلما انخفضت التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة وارتفعت التكاليف المتغيرة لها والعكس صحيح لذلك يجب إن يتم تحديد الحجم الذي يخلق التوازن بين هذين النوعين من التكاليف والوصول إلى الحد الأدنى لمجمل الكلف.

ويمكن الاستعانة بالجدول التالي لتوضيح الموازنة بين تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وبين المزايا التي تحصل عليها المنشأة من وراء الشراء بكميات كبيرة.

وفق الافتراضات التالية :

- تكلفة الاحتفاظ السنوية بالمخزون = 20٪ من تكلفة الاحتفاظ.
- اصدار طلبية الشراء = 8 دينار
- قدرت الاحتياجات السنوية من هذه المادة بـ 2000 وحدة
- سعر الوحدة = 1 دينار
- حجم طلبية الشراء 100 200 400 500 1000 2000
- استنادا إلى (هـ) فان عدد الطلبيات اللازمة
- (2000 - هـ) .

هـ

ز- متوسط قيمة المخزون (ــــ xر) .

2

50	100	200	250	500	1000

ح - مجموع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون (20 ٪ x ز)

10	20	40	50	100	200

ط - مجموع تكاليف إصدار الطلبيات (8 xو 0)

160	80	40	32	16	8

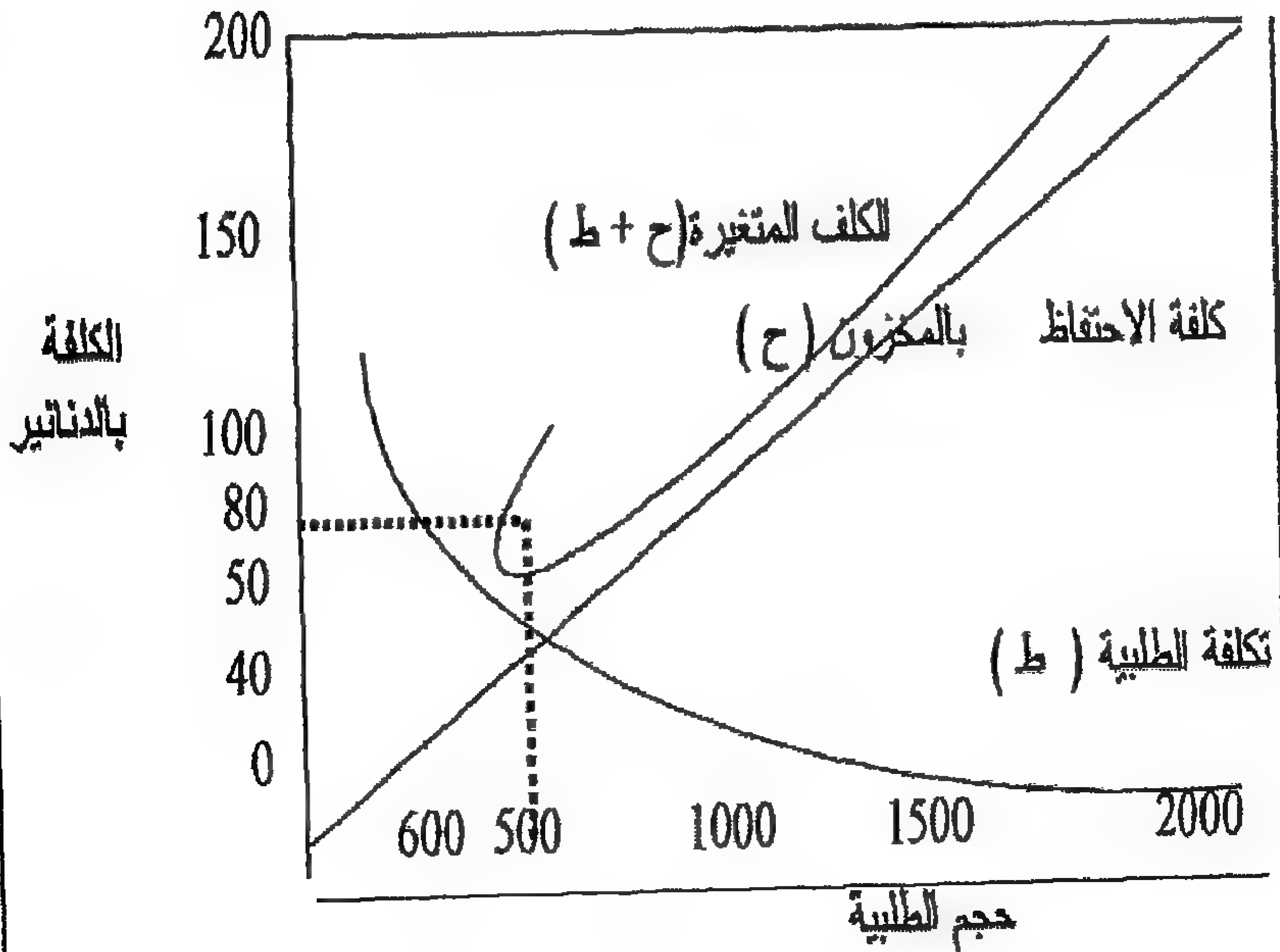
ي - مجموع الكلف (ح + ط) 0

170	100	80	82	116	208

وعليه يكون الجدول :

مخطط رقم (5)

يوضح الدفعة الاقتصادية للشراء حجم الطلبية



يتضح لنا من الجدول بأن أفضل شراء من الناحية الاقتصادية هو إن تطلب (5) طلبيات حجم الواحدة منها 400 وحدة.

إما إذا كان عدد الطلبيات 4 وحجم كل وحدة 500 وحدة فإننا ننقص بذلك تكاليف الشراء 8 دنانير في حين نضيف تكاليف الاحتفاظ بالمخزون بمقدار 10 دنانير.

ويمكن استخراج الحجم الاقتصادي للطلبية رياضيا باستخدام.

أولا- الطريقة التجريبية :

والتي تقوم على حساب الكلفة الإجمالية السنوية لعدة إحجام للطلبية الواحدة. وبعدئذ يتم اختيار الحجم الذي يقترن بأقل كلفة إجمالية سنوية.

أي إن الكلفة الاجمالية السنوية = كلفة الشراء السنوية + كلفة التجهيز السنوية + الكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون.

إذ إن :

أ- كلفة الشراء السنوية = م × ع

ب- كلفة التجهيز (تشمل تكاليف وضع واستلام الطلبيات والنقل) =

$\frac{م}{س} \times (ط + ن)$

جـ - الكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون = $\frac{س}{2} \times$ (ت + ف + خ) + كلفة المخزون السنوية للوحدة

ثانيا- النموذج الرياضي :

وتعتبر أكثر تبسيطا من الطريقة السابقة وتعتمد على مشتقة معادلة الكلفة الاجمالية حيث يستخرج الحجم الاقتصادي للطلبية مباشرة وفق الصيغة التالية :

$$و = \sqrt{\frac{2م (ط + ن)}{ت + ف + خ}}$$

حيث إن = و= الحجم الاقتصادي

م = الطلب السنوي

ط = كلفة الوضع والاستلام للطلبية الواحدة

ن = كلفة النقل للطلبية الواحدة

ع = سعر الشراء

ف = كلفة الاستثمار للوحدة سنويا

خ = كلفة الخزن للوحدة سنويا

س = حجم الطلبية

مخزون الأمان :

من اجل القيام بالدور الحقيقي لإدارة المخزون تحتفظ المنشأة بنسبة من المخزون السلعي لغرض مقابلة التقلبات غير المتوقعة سواء في المشتريات

ووصول الطلبية في الوقت المحدد لها أو في المبيعات ومواجهة الزيادة في الطلب والتي قد تحدث بشكل مفاجئ.

تدعى هذه النسبة بـ (مخزون الأمان) والتي تخضع في تحديدها لعدد من العوامل أهمها :

أ- نفاذ المخزون :

بالنظر لعدم إمكانية الاعتماد على استلام المواد بالوقت المحدد والذي تكون بسبب من المجهز أو النقل أو الحوادث العرضية الأخرى المحتملة يضاف لذلك عدم الدقة في التوقعات الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات الأمر الذي يحتم الاحتياط باستخدام مقدار أو نسبة معينة من المخزون السلعي يحتفظ بها كمخزون للامان لمواجهة مثل هذه الحالات.

ب- العلاقة بين حجم المخزون وبين الطلبات المتأخرة نتيجة لنفاذ المخزون :

نتيجة لضعف سيطرة المنشأة في تحديد حجم طلبات العملاء لجدها عاجزة إمام تجنب مشكلة النفاذ بالرغم من تمكنها من تخصيص عدد الطلبات المتأخرة عن طريق زيادة حجم المخزون السلعي إلا إن التخفيض لا يتم بنفس نسبة الزيادة. وسجلات المنشأت بهذا الخصوص توضح هذه العلاقة. فإذا كانت العادة قد جرت على التجهيز أسبوعيا مثلا عندئذ يجب تحديد الأمان زائدا حجم التجهيز الأسبوعي عند مستوى يكفي لمواجهة الطلب.

ت- العلاقة بين تكاليف الاحتفاظ بالمخزون والتكاليف الناجمة عن نفاذه :

تتحمل المنشات نتيجة لنفاذ مخزونها السلعي إلى تكلفة تدعى بتكلفة المبيعات الضائعة التي تمثل الزيادة في الإيرادات الإضافية عن النفقات المضافة فيما لو تمت هذه المبيعات وإذا كانت المنشأة واحدة من عدة منشات في مجال

عملها فان عنصر التسليم المبكر للعملاء بالكمية والجودة المطلوبين يعتبر عنصرا هاما من عناصر المنافسة الأمر الذي يحمل المنشأة تكاليف نفاذ كبيرة قد تؤدي إلى خسارة سوقها.

بالإضافة إلى تكاليف يصعب قياسها كتكلفة المبيعات الضائعة على المنشأة نتيجة لما عرف في السوق من تعرضها لنفاذ المخزون وتأثيرها في التجهيز.

لذلك كله وجب على الإدارة الاعتراف بضرورة الاحتفاظ بمخزون الأمان والوصول إلى النقطة التي عندها تتعادل التكاليف الإضافية للاحتفاظ بالمخزون مع الوفورات المكتسبة نتيجة لتجنب ضياع المبيعات أو تأخير تسليم العملاء.

مخزون التوقع :

تقوم معظم المنشات بالاحتفاظ بكمية كبيرة من المخزون السلعي وخلال فترات معينة لكي يمكنها من الاستمرار في نشاطها يطلق عليه مخزون التوقع.

وأول خطوة لتحديد مخزون التوقع في إعداد تنبؤ للمبيعات مقسم إلى فترات تأخذ بنظر الاعتبار احتمالات الخطأ في التنبؤ.والتي تتم عن طريق مقارنة التنبؤات السابقة مع النتائج الفعلية. فإذا كان الاحتمال كبير كان من الضروري الاحتفاظ بمخزون توقع كبير والعكس صحيح.

ويكون الهدف الأساس تخفيض كل من التكاليف التي تتحملها المنشأة نتيجة لنفاذ المخزون والتكاليف المتعلقة بالاحتفاظ إلى ادنى حد ممكن.

مستوى إعادة الطلب :

بعد إن يتم تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية ومخزون الأمان والتوقع لابد من تحديد مستوى إعادة الطلب والذي يمثل المستوى الذي عند بلوغه يجب

وضع الأمر لطلبية جديدة الأمر الذي يتطلب سرعة ودقة في تسجيل حركة التخزين ومراقبة تذبذباته.

ومن اجل احتساب مستوى إعادة الطلب لابد من معرفة الأمور التالية : الحد الأدنى للمخزون السلعي

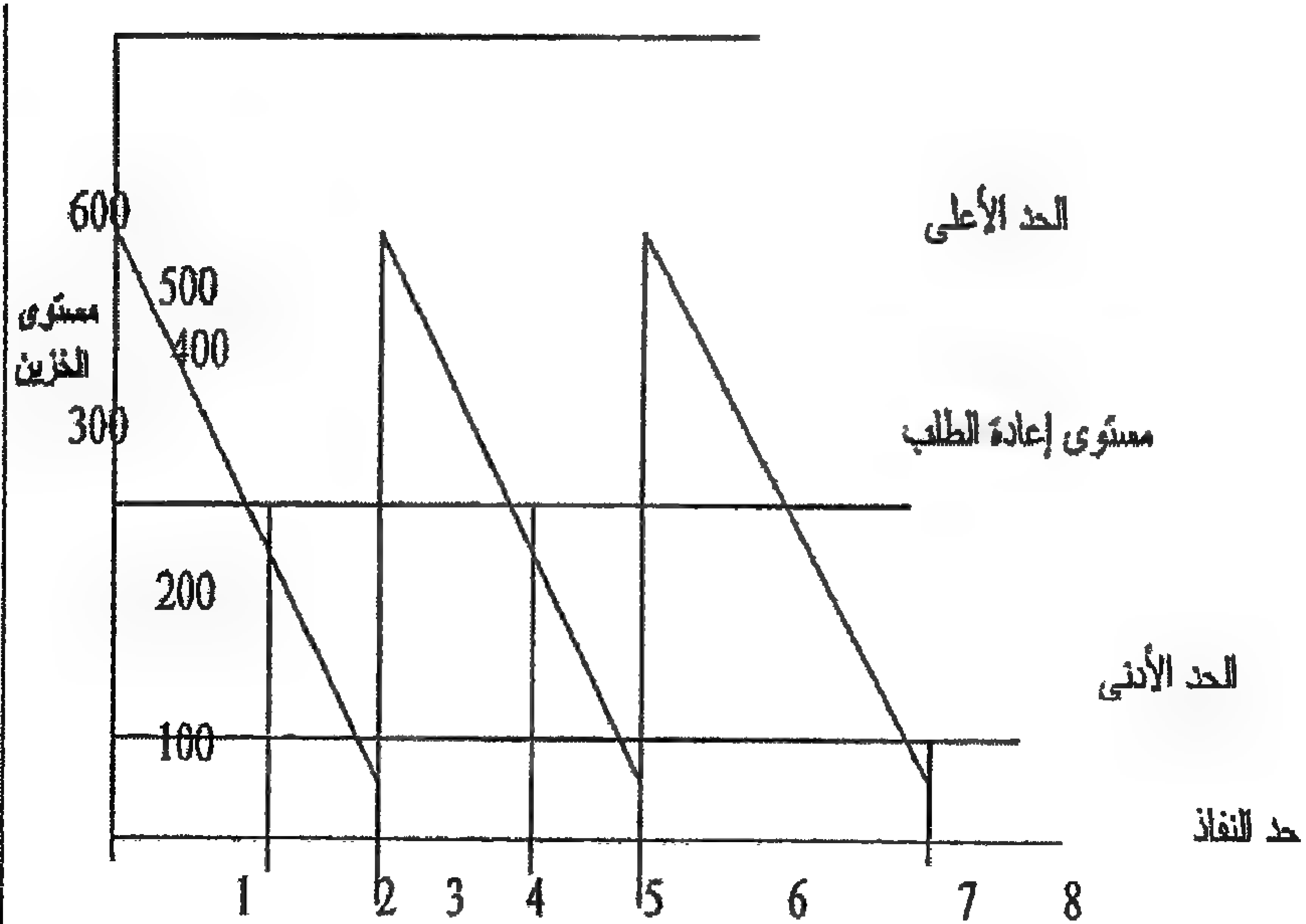
1- مدة التسليم للمادة المشتراه (الفترة المحصورة بين تاريخ إصدار طلب الشراء وتاريخ استلام المواد)

2- معدل الاستهلاك لهذه المادة.

والجدول التالي يوضح لنا مستوى إعادة الطلب :

مخطط رقم (6)

يوضح مستوى إعادة الطلب



يتضح لنا بأن مستوى إعادة الطلب الطلب = الحد الأدنى + (مدة التسليم × معدلا الاستهلاك)

إدارة المطلوبات المتداولة

تتمثل عملية إدارة المطلوبات المتداولة بالسياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المنشأة من اجل الحصول على التمويل اللازم لتسيير فعالياتها.ويمكن تصوير ميزانية إي منشأة وفق المخطط التالي :

مخطط رقم (7)

الموجودات المتداولة	مطلوبات متداولة
الموجودات الثابتة	مطلوبات طويلة الأمد
موجودات أخرى	رأس المال

(اعتماداً على دراسة ميدانية)

يتضح من المخطط أعلاه لنا وجود حركتين للتعامل مع رأسمال التشغيل الأولى حركة داخلية (نوعية) والتي يتم بموجبها التعامل مع رأسمال التشغيل عن طريق فقرات الميزانية الأخرى (كأن يتم بيع بعض قطع الأثاث ويوضع المبلغ في الصدوق أو المصرف أو إن يستحق احد إقساط قرض طويل الأمد في

المدة المالية الحالية وبذلك يتحول المبلغ من مطلوبات طويلة الأمد إلى قصيرة الأمد أو العكس) ، وهي بذلك لأتحدث أي تغير في الرصيد الإجمالي للميزانية.

والثاني حركة خارجية (كمية) حيث يكون طرفي التعامل بموجبها فقرات ميزانية المنشأة والمصادر الخارجية وتمثل حركة الأموال من والى المنشأة (كأن يتم الحصول على قرض قصير الأمد أو متوسط الأمد أو طويل الأمد سواء كان على شكل نقد أو بضاعة ، أو إن يتم بتسديد قرض ما نقدا) الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أو نقص في الرصيد الإجمالي لميزانية المنشأة وسنتطرق لفقرات المطلوبات المتداولة في المباحث الثلاث التالية حيث يتطرق المبحث الأول إلى طبيعة المطلوبات المتداولة في حين يتطرق المبحث الثاني إلى إدارة الذمم الدائنة والثالث إلى إدارة التسهيلات المصرفية.

الفصل الثالث

المبحث الأول

طبيعة المطلوبات المتداولــة

من الضروري عند بحث إدارة المطلوبات المتداولة والتي تمثل مصادر الأموال التطرق إلى مفهوم (الائتمان) حيث لايوجد تعريف واحد للائتمان يلاقي قبولا لدى معظم الباحثين وتختلف هذه التعاريف باختلاف استعمالات المصطلح ولكن جميعها تتفق على إن (الائتمان) يتضمن علاقة بين طرفين المدين والدائن وتقوم على أساس وجود عنصر الثقة بينهما ، وينشأ عن تبادل نقود أو بضائع وتعهد بتسديد قيمتها ضمن فترة محددة على شكل نقود أو بضائع أيضا على إن يكون هذا التعهد مكتوبا أو بشكل وعد شفوي أو ضمني.

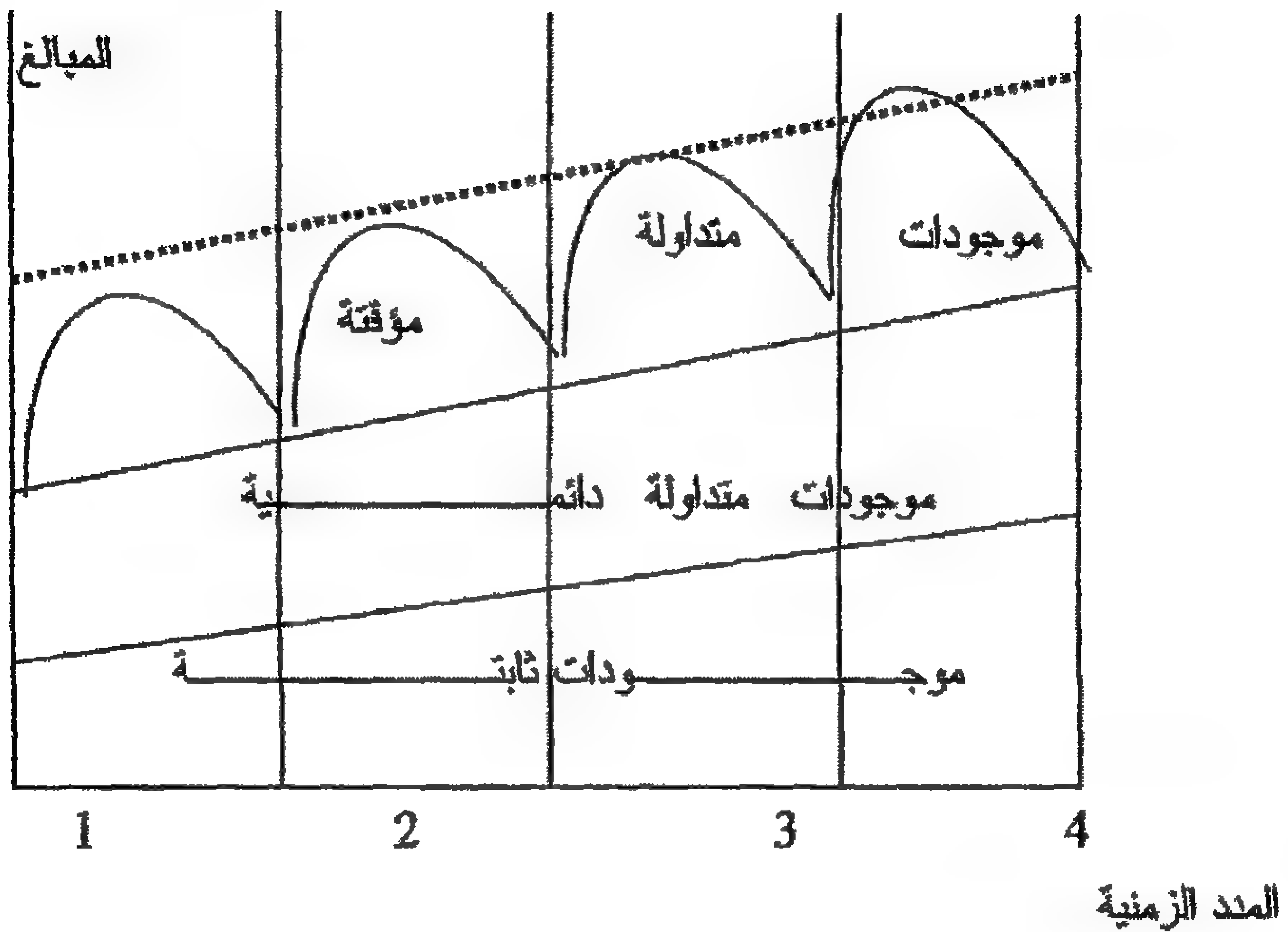
وتعتبر الطريقة المتبعة في التمويل جيدة إذا حققت الأهداف التي وجدت من اجلها المنشأة. وهذا يعتمد على كفاءة الاداره المالية في تحديد هيكل التمويل المناسب لفعاليات المنشأة وبذلك تتضح أهمية القرار المالي في مثل هذه الحالة للتأثير المباشر في مجمل نشاط المنشأة وبالتالي أهدافها.أي إن ذلك القرار المالي الذي يحقق التوازن المطلوب بين هدفي المنشأة في الربحية والسيولة.

ويمكن تصنيف الموجودات المتداولة إلى موجودات متداولة دائمية وموجودات متداولة مؤقتة . فالحد الأدنى منها في المنشأة يمثل موجودات متداولة دائمية يجب الاحتفاظ بها خلال المدة المالية المحددة .وكذلك الأمر بالنسبة للمخزون السلعي حيث يمثل الحد الأدنى منه موجودات متداولة دائمية. كذلك الحال بالنسبة لباقي فقرات الموجودات المتداولة ، إما مازاد عن هذه

الأرصدة يمثل موجودات متداولة مؤقتة ويمكن توضيح هذا التقسيم بالجدول الأتي :

مخطط رقم (8)

يوضح الموجودات الثابتة والمتداولـــة الدائمية والمؤقتة



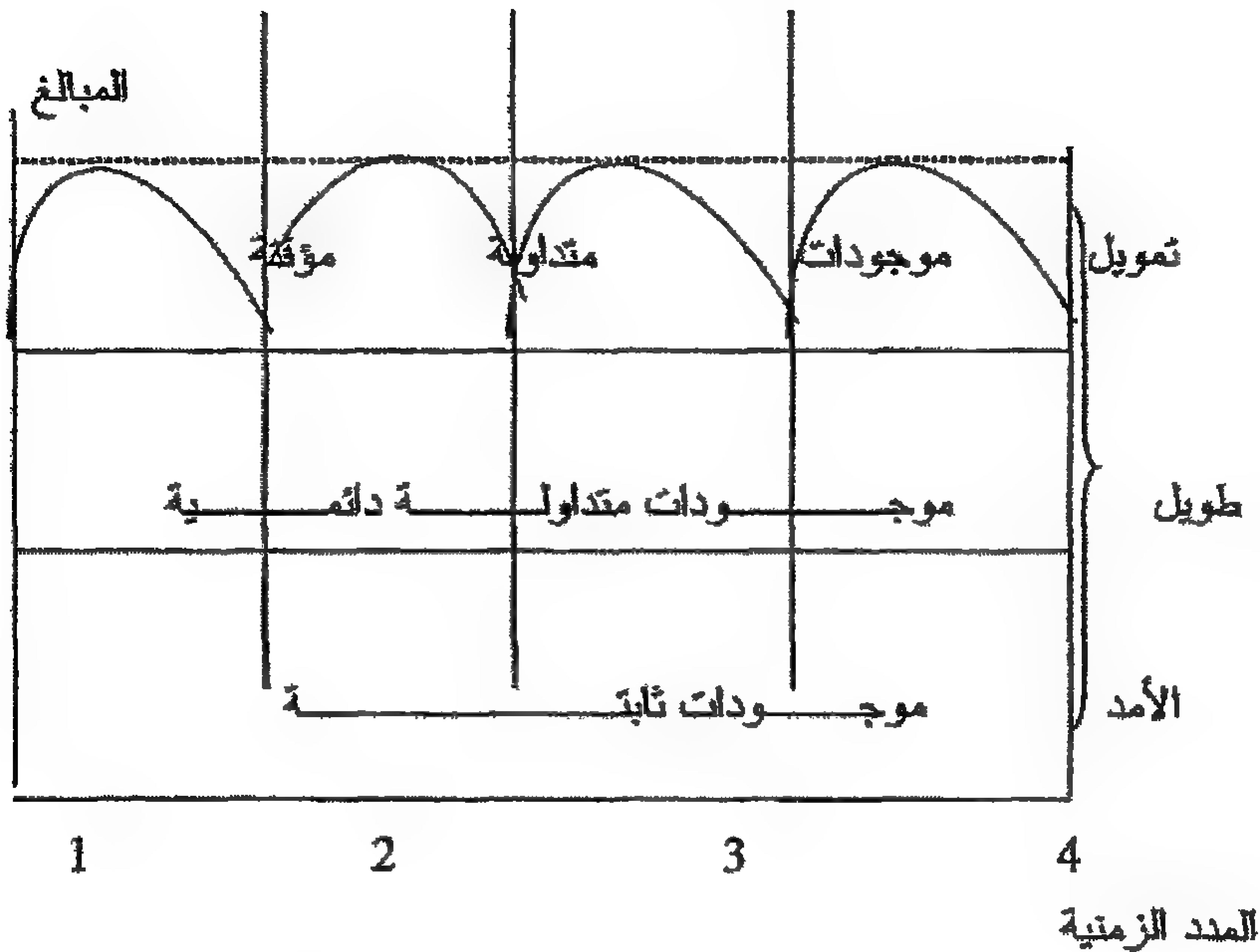
يتضح من الجدول التغيرات الحاصلة في مجمل نشاط المنشأة من خلال الارتفاع الواضح في أرصدة كل من الموجودات الثابتة والمتداولة بنوعيها الدائم والمؤقت.

والأستبيان الذي يطرح هنا هو ماهي الطريقة المثلى لتمويل الموجودات المتداولة ؟

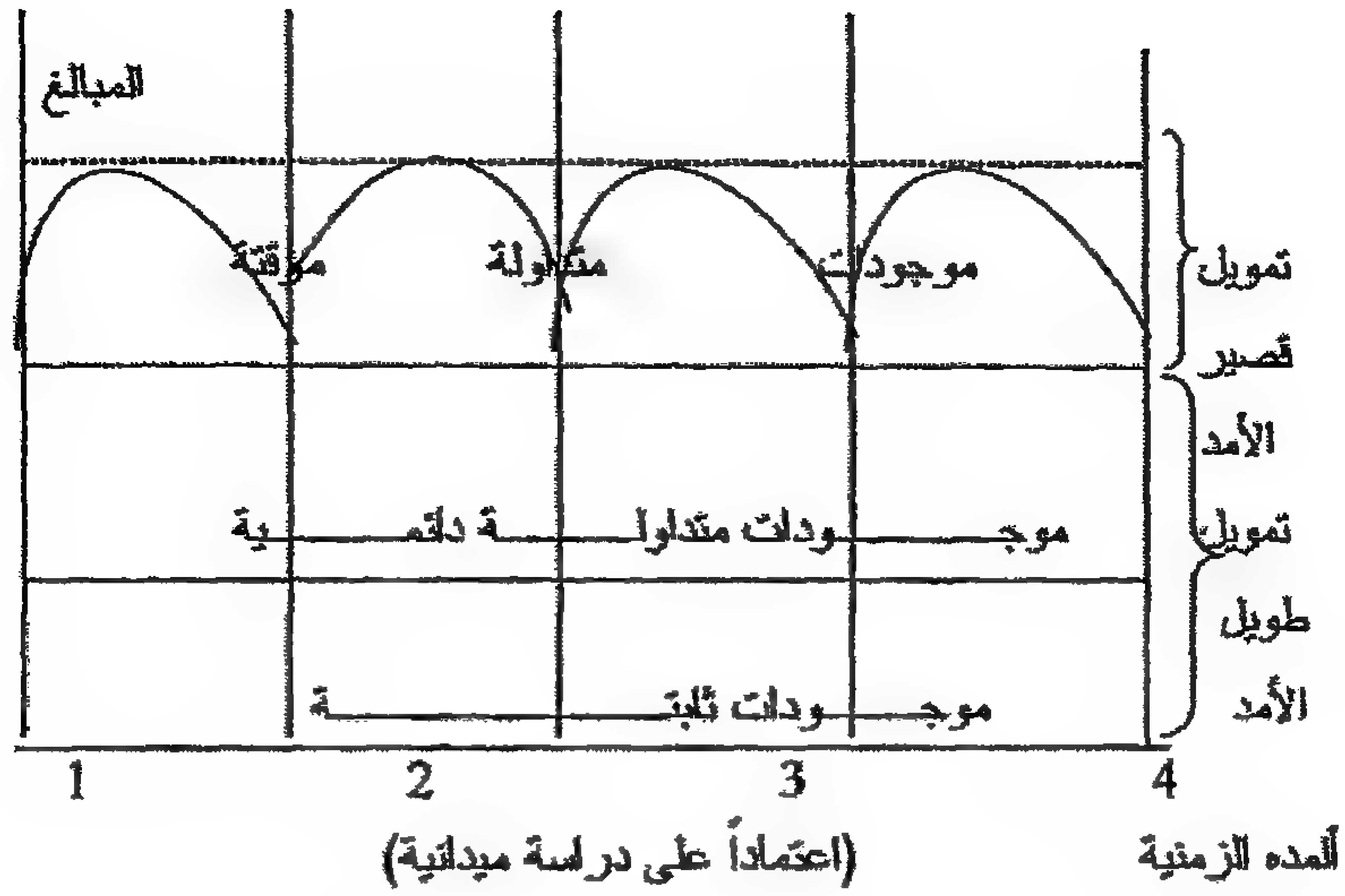
للإجابة على هذا الأستبيان هنالك عدة إشكال توضح طرق تمويل الموجودات المتداولة ، [1] والتي توضح طبيعة المطلوبات وعلاقة الموجودات المتداولة بهيكل تمويل المنشأة.

مخطط رقم (9)

هيكل تمويل المنشأة :

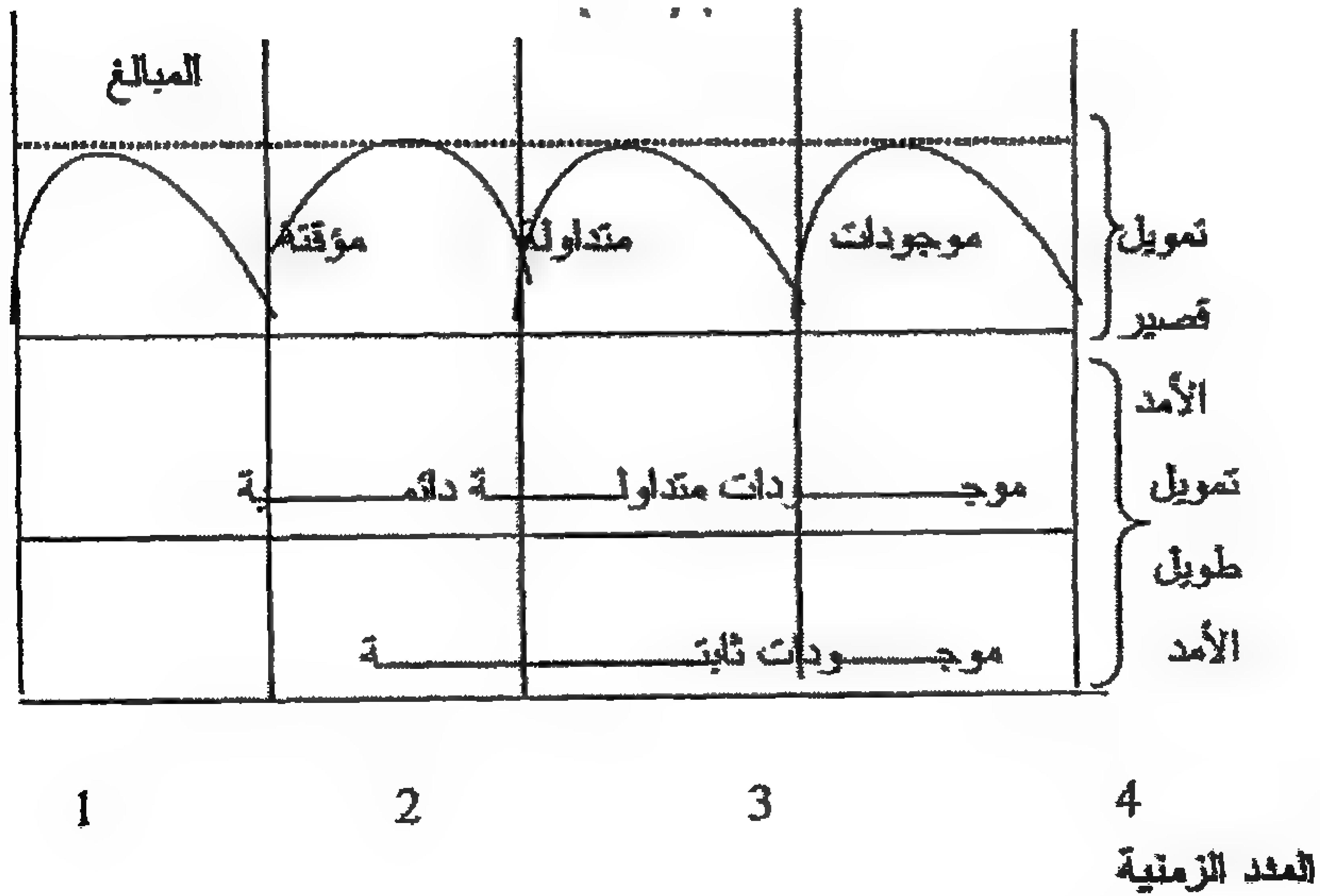


(اعتماداً على دراسة ميدانية)



(اعتمادا على دراسة ميدانية)

مخطط رقم (11)

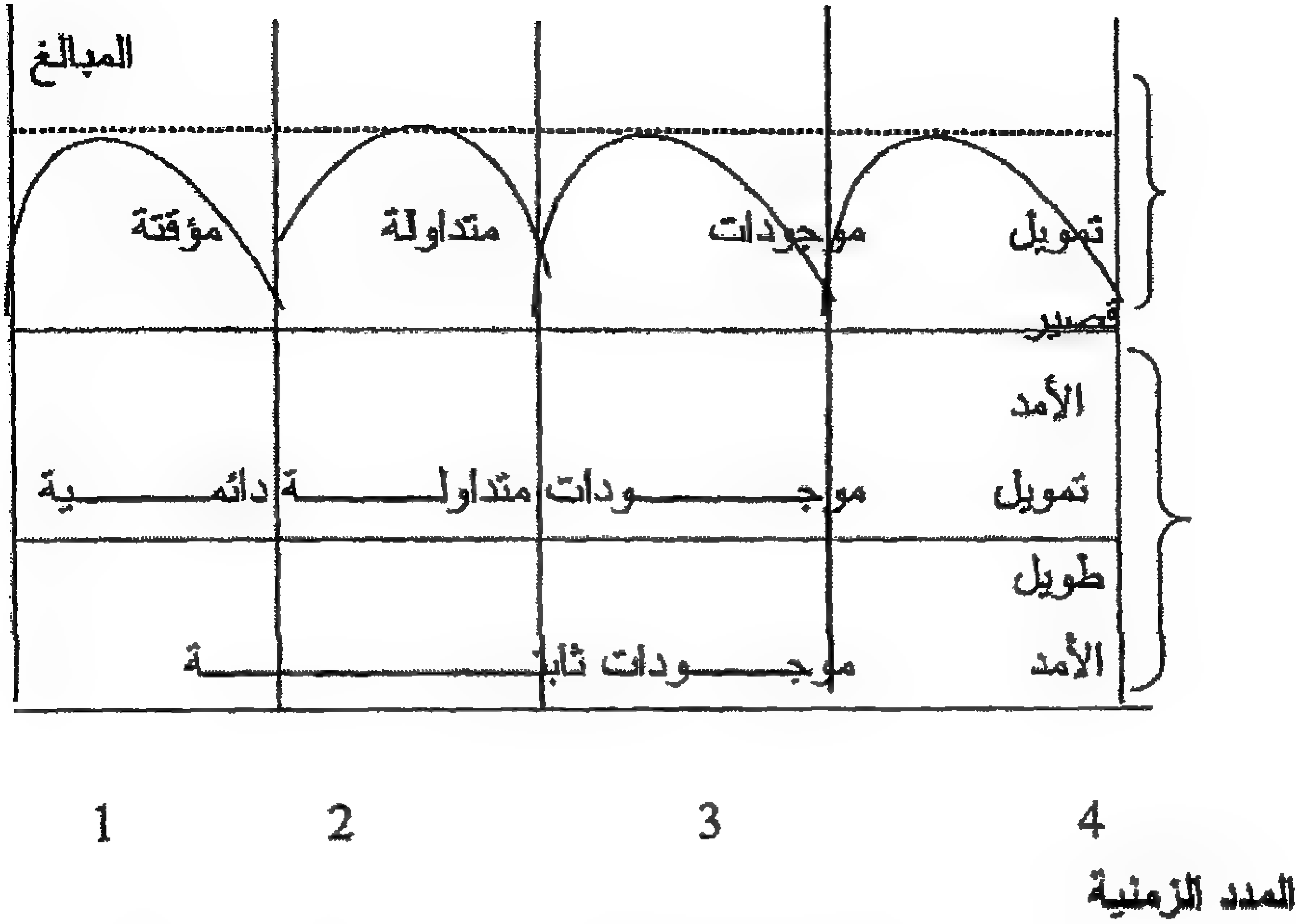


فالمخطط رقم (9) يوضح بان تمويل الموجودات المتداولة الدائمية والمؤقتة يتم عن طريق مصادر قصيرة الأمد. إلا إن ذلك لا يدل على سلامة السياسة التمويلية للمنشأة لان تمويل الموجودات المتداولة الدائمية بمصادر تمويل قصيرة الأمد يؤدي إلى ارتفاع المخاطرة.

ويبين المخطط (10) تمويل الموجودات المتداولة الدائمية والمؤقتة بمصادر تمويل طويلة الأمد. إلا إن هذه السياسة التمويلية خاطئة أيضا لان تمويل الموجودات المتداولة المؤقتة بمصدر طويل الأمد يؤدي إلى بقاء جزء منها عاطلا لمدة معينة. وهذا يشكل خسارة بالنسبة لمنشأة أي إن تمويل الاحتياجات المؤقتة بمصادر تمويل طويلة الأمد معناه دفع فوائد عن أموال ليس هناك حاجة إليها في بعض الأوقات ، وعليه فان التمويل السليم للموجودات المتداولة الدائمية يجب إن يتم عن طريق مصادر تمويل طويلة الأمد بينما يكون التمويل قصير الأمد الموجودات المتداولة المؤقتة. وهذا واضح في المخطط رقم (11) .

إلا إن هناك حالة أخرى إذ أحيانا قد تلجأ المنشأة إلى تمويل جزء من الموجودات المتداولة الدائمية بمصادرة تمويل قصيرة الأمد [3]كما في المخطط الأتي :

المخطط رقم (12)



وهنا يتضح لنا دور الإدارة المالية في تحديد نوع التمويل ومقداره من خلال النتائج التي تحصل عليها بعد دراسة مستفيضة ودقيقة لظروف ومتطلبات فعاليات المنشاة وسنتطرق إلى دراسة كل من الذمم الدائنة والتسهيلات المصرفية في المبحثين التاليين:

المبحث الثاني: إدارة الذمم الدائنـــــة

تعتبر الذمم الدائنة من مصادر التمويل قصيرة الأجل ، وتلعب دورا بالغ الأهمية في تسيير فعاليات الكثير من المنشات فهو يمنح المنشأة ما عند شراءها البضائع (سواء أكانت مواد أولية أو سلع تامة الصنع) على إن يتم سداد مبلغ الشراء في وقت لاحق وفق شروط معينه متفق عليها مع المجهزين على إن لاتتجاوز مدة الدفع سنة مالية واحدة.

وتتمثل الذمم الدائنة بالائتمان التجاري الذي تحصل عليه المنشأة من الدائنين التجاريين لتسيير فعالياتها الجارية.

مما سبق يتضح بان الذمم الدائنة تنشأ عند شراء البضائع وعلى الحساب بفرض بيعها أي انه يطلق على قيمة المشتريات من البضائع فقط وليس المشتريات الاجله للألآت 0 لأنه عادة مايتم الشراء الأجل للألآت بعقود طويلة الأجل في حين تتم المشتريات الاجله للبضائع بعقود لاتتجاوز مدتها ألسنه المالية بأية حال.

ويكمن دور الإدارة المالية بتحديد حجم الأموال التي يتحتم تدبيرها عن طريق الائتمان التجاري وذلك بدراسة المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير احتياجات المنشأة من الأموال بعد إن يتم تقدير هذه الاحتياجات أي انه عندما يتضح من الموازنه النقدية إن التدفق النقدي الخارج يزيد عن التدفق النقدي الداخل ، تدرس من البدائل الموجودة إمام الاداره المالية لاختيار منها.

وهذا يعني اللجوء إلى زيادة الائتمان المقدم من المجهزين أو اللجوء إلى المصرف ، وهنا تظهر مهمة الإدارة المالية في تحديد كلفة كل ائتمان حيث يتم الاختيار على أساس حساب كلفة الحصول على الأموال من كل من المصدرين.

أهمية الذمم الدائنة :

تبرز أهمية الذمم الدائنة في تمويل عمليات شراء البضائع لما يتمتع به هـذا النوع من الائتمان من مزايـا عديـدة تعمـل جميعهـا في سـبيل تحقيـق الأهـداف والغايات التي تتوخاها المنشأة ويمكن توضيح هذه المزايا بالجدول التالي :

تعتبر كلفة الحصول علـى الـذمم الدائنــة إحــدى الأسـباب الأساسـية في استخدام المنشأة لها ، ففي حالة عدم تحمل المنشأة كلفة إضافية نتيجـة لحصـولها على جميع الخصومات النقدية المتاحة لها فأنه من المفضل استخدام هذا النوع من الذمم. إلا إن الدفع المؤجل يعني في غالبية الأحوال حرمان المنشأة من وفر كان من الممكن الحصول عليه لو دفعت نقدا ذلك هو الخصم النقدي الذي يمـنح في حالة السداد النقدي والذي يسمى بخصم تعجيل الدفع. وهنـا يـبرز دور المـدير المالي في تحديد فائـدة المنشـأة واتخـاذ القـرار المـالي القاضـي إمـا بالـدفع نقـدا والاستفادة من قيمة الخصم وتعجيل الدفع إلى أخر يوم من المدة المسموح الدفع خلالها بمقارنة الفائدة الناجمـة مـن جـراء حصـولها علـى قيمـة الخصـم النقـدي والفائدة الناجمة من تأخير مبلغ الائتمان إلى أخر يوم مسموح به. وبالنظر لعدم حاجة المنشأة في الحصول على البضائع على الحساب إلى إجراءات يتحتم عليهـا إتباعها ، يعتبر الائتمان التجاري أسهل وابسط الوسائل الحصول على الأمـوال ، فكل ماهو مطلوب اتفاق على السداد في المواعيد المتفـق عليهـا ، وقـد يكـون اتفاقا شفهيا وذلك لرغبة المجهز في تشجيع المشتري على الشراء بالإضافة لـذلك فأنه باستطاعة المشتري زيادة أو تخفيض حجم الائتمان مع المجهز كلما استجدت ظروف تستوجب ذلك على سبيل المثال توقعه حصول زيادة في حجم المبيعـات الأمر الذي يتطلب زيادة في توفير السلع أو العكس وطالما إن المنشأة لاتسـتطيع المغامرة بسمعتها الائتمانيـة والمماطلـة في دفـع حسـاباتها الدائنـة لعـدم تـدهور

السمعة الائتمانية لها والتي تؤثر بشكل مباشر على علاقتها مع المجهزين والمصرف أيضا فأن بإمكان المنشأة الاتفاق مع المجهز على تأجيل دفع المبلغ المترتب عليها لاسيما إذا كانت مخاطر عدم التحصيل معدومة لعدم الثقة بين الطرفين.

كذلك تتمتع الذمم الدائنة بمرونة في طبيعتها [1] حيث الاستخدام فعندما تستعد المنشأة مثلا لموسم المبيعات بالحصول على مقدار كبير من المخزون يرتفع رصيد الذمم الدائنة وعند حلول الموسم يتم تحويل المخزون إلى نقد وبالتالي تسديد هذه الحسابات ، عندها ينخفض رصيده وبالتالي فالذمم الدائنة تقدم عنصرا من المرونة ضروري في الهيكل المالي. بالإضافة لذلك تقدم الذمم الدائنة مرونة من حيث مصدر التمويل إذ نادرا ما يطلب المجهزون رهن موجودات للحصول عليه الأمر الذي يفسح المجال إمام المنشأة في الحصول على مصادر تمويل أخرى مقابل رهن بعض موجوداتها وذلك نتيجة لتقوية مركزها المالي بسبب حصولها على الائتمان أعلاه [2]، لكن مثل هذه الحرية لايمكن اعتبارها بدون قيود. فلو حاول المدين التوسع في الحصول على أموال إضافية وبالتالي رهن الجزء الأكبر من موجوداته وخاصة المتداولة منها ، فأن المجهزين قد يطالبون بضمانات مماثلة الأمر الذي قد يؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة.

إن سهولة الذمم الدائنة ومرونتها يجب إن تدرس بشكل دقيق من قبل الإدارة المالية في ضوء تكاليفها وفي ضوء البدائل الأخرى المتاحة [3]. وقد يكون الائتمان التجاري المصدر الوحيد المتاح إمام المنشأة وهذا غالبا مايحدث عندما تفشل في الحصول على الائتمان المصرفي سواء كان بسبب نفاذ الرصيد المخصص لها بالنسبة للمنشات العامة أو بسبب حداثة المنشأة أو عدم سلامة مركزها المالي إذا كانت من شركات القطاع الخاص مثلا أو لأي سبب أخر.

إشكال الذمم الدائنة :

تعتمد المنشأة في تمويل عملياتها الجارية على المجهزين وتتخذ عملية التمويل هذه إحدى الإشكال التالية :

أ- فأما إن تشتري المنشأة بضائعها على الحساب [1] (المفتوح) الذي بموجبه لا توقع المنشأة أي وسيلة دفع رسمية محدد فيها قسيمة المديونية. ويعتبر هذا الشكل من أهم إشكال الذمم الدائنة. وغالبا ما تفضل المنشات التعامل به مع المجهزين لسهولة إجراءاته ولأنه لا يعرضها للمتاعب الخاصة في حالة عدم توفر المبلغ اللازم دفعه في موعد الاستحقاق. ويظهر الحساب الجاري في ميزانية المنشأة (المدينة) باسم حسابات دائنة في الجانب الدائن ضمن المطلوبات المتداولة وحسابات مدينة في الجانب المدين من ميزانية المجهز ضمن الموجودات المتداولة.

ب- أو إن تحرر المنشأة عند شرائها للبضائع ورقة دفع. سند اذني أو كمبيالة سدادا لقيمة البضاعة المشتراه ويفضل المجهزون التعامل بهذا الشكل من الذمم لما يمتاز به من قابلية للتداول عن طريق تظهيره عند حاجة المجهز للتعامل به وتحويل ملكيته للغير ، هذا بالإضافة إلى إمكانية خصمه لدى المصرف وتحصيل قيمته الحالية قبل موعد استحقاقه ،إلا إن التعامل بهذا الشكل قد يعرض المنشأة (المدينة) للمتاعب في حالة عدم توفر المبلغ اللازم السداد في موعد الاستحقاق ، إذ تمثل ورقة الدفع سند إثبات يستخدمه الدائن في إثبات توقف المدين عن الدفع مما يؤثر على المركز المالي للأخير.

ويظهر تحت اسم أوراق دفع في ميزانية المدين في الجانب الدائن ضمن المطلوبات المتداولة وأوراق قبض في ميزانية الدائن في الجانب المدين ضمن الموجودات المتداولة.

شروط منح الائتمان التجاري:

تتوقف رغبة واستعداد الدائنين التجاريين على منح الائتمان ومقداره على جملة من العوامل يمكن توضيحها بالجدول التالي :

المركز المالي للبائعإذ كلما كان البائع يتمتع بقوة مركزه المالي كلما مال إلى منح شروط ائتمانية أيسر وزاد في حجم الإقراض ، ثم رغبته في التخلص من رصيد المخزون السلعي أو لتوزيع سلعة في منطقة جديدة من اجل كسب سوق جديد لسلعه فأنه يقدم التسهيلات الائتمانية. وتلعب المدة الزمنية التي يحتاجها المشتري لتسويق البضائع دورا هام في تحديد فترة الائتمان.إذ إن فترة التسويق تختلف باختلاف نوع وطبيعة السلعة ومساسها المباشر بحياة المستهلكين النهائيين ، كما تلعب المنافسة دور بارز في تسهيل شروط الائتمان فكلما زادت المنافسة كلما حصل المشتري على تسهيلات ائتمانية أكثر ، كذلك الحال بالنسبة للوضع الاقتصادي العام ففي الازدهار وفي الانتعاش الاقتصادي تتوسع المنشات المجهزة في منح الائتمان وتسهيل شروطه والعكس صحيح في حالة الركود .

هذا بالإضافة إلى مايتمتع به موقع العميل ومركزه المالي وسمعته التجارية من دور كبير في تحديد علاقته وتعامله الائتماني مع المنشات المجهزة.

وتحاول المنشات المجهزة (الدائنة) إغراء المنشأة المشترية (المدينة) بالسداد المبكر لقيمة الديون المترتبة عليها جراء تعاملهم التجاري عن طريق وضع شروط مغريه له تتمثل في خصم جزء من مبلغ فيما إذا تم السداد خلال مدة معينة من تاريخ الشراء وذلك نتيجة لما تتحمله المنشأة المجهزة من أعباء جراء منح الائتمان (كالإعمال الكتابية المطلوبة لتسجيل الديون وإصدار المطالبات بالسداد وتحصيل الديون) إضافة إلى مواجهة خطر التوقف عن الدفع من قبل

المنشأة المشترية كما يعتبر مبلغ الدين أموال معطلة لدى المنشأة المدينة لغاية سداده ، وتتكون شروط الائتمان من الفقرات التالية :

1- الخصم النقدي المسموح به والذي تمنحه المنشأة المجهزة للمنشأة المشترية وذلك من اجل التسريع في السداد ويأخذ الشرط الشكل التالي على سبيل المثال (2/10) أي إن المنشأة المشترية تستطيع التمتع بخصم 2٪ في حالة سداد المبلغ خلال 10 أيام والتي تتمثل صافي المدة مع خصم نقدي.

صافي المدة : وتمثل المدة المسموح بها للدفع وتأخذ الشكل التالي مثلا (صافي 30) أي إن المنشأة بإمكانها في حالة عدم التمتع بالشروط الأول دفع مبلغ الائتمان خلال العشرين يوم الأخيرة دون التمتع بخصم نقدي.

وتوجد هناك شروط أخرى للائتمان التجاري تتمثل بـ :

الدفع عند التسليم أي على المنشأة المشترية إن تسدد قيمة البضاعة عند وقبل انتقال البضاعة إلى حيازته أو الدفع قبل التسلم أي دفع مبلغ البضاعة قبل شحنها من قبل المجهزان السداد الشهري أو الموسمي أي الدفع خلال فترات معينه يتفق عليها بين المنشأتين المجهزة والمشترية.

وتستخدم هذه الشروط تبعا لخطورة الائتمان وسمعة المنشأة المشترية وحجم الائتمان ورغبة المجهز في ترويج بضاعته.

كلفة الحصول على الائتمان :

تعطي المنشأة المجهزة للمنشأة المشترية خصما نقديا في حالة السداد نقدا أو خلال مدة زمنية معينة وتحرم من هذا الخصم إذا تم السداد بعد هذه المدة ، ويمكن قياس كلفة الائتمان التجاري عن طريق مقدار الخصم الذي يمثل في حالة

عدم الاستفادة منه كلفة تتحملها المنشأة في مقابل حصولها على الائتمان من المجهز. ولاستخراج كلفة الائتمان تفرض المثال التالي :

اشترت إحدى المنشات بضائع بمبلغ (10000) دينار من احد المجهزين وفق شروط 10/1 ، صافي 30 يوم وترغب المنشأة في السداد إلى شهر من تاريخ تسلم البضاعة وبذلك فأنها سوف تدفع 2٪ زيادة مقابل الحصول على 20 يوم وبذلك تحتسب كلفة الائتمان على الشكل التالي :

10000 × 2٪ = 200 دينار

صافي المبلغ المتبقي = 10000 – 200 = 9800 دينار

كلفة الائتمان عن 20 يوم = $\frac{200}{9800}$ × 100 = 2,04٪

وتكون كلفة الائتمان السنوي = $\frac{2,04 \times 366}{20}$ = 37,3٪ سنويا

وبالتالي فان العمليات الحسابية تبين لنا بوضوح إن الخصم النقدي يصل إلى سعر فائدة سنوي مرتفع للغاية وبذلك يكون من مصلحة المنشأة المدينة استخدام الائتمان التجاري والتمتع بالخصم النقدي.

المبحث الثالث: إدارة التسهيلات المصرفية

تعتبر التسهيلات المصرفية من مصادر تمويل المنشأة ، وتلعب دورا بالغ الأهمية في تسيير فعالياتها ،ويعبر عنها بالائتمان المصرفي* الذي يمثل الائتمان الذي يترتب للمصارف بذمة المنشأة ويتخذ شكل قروض مختلفة الأنواع ويختلف دور الائتمان المصرفي باختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.

ففي النظام الرأسمالي تكون المنشأة الصناعية والتجارية المقترض الأساس وتصبح بذلك القروض قروضا إنتاجية تعود على أصحابها بإرباح تمكنه دفع الفوائد المستحقة ، بالإضافة إلى التوسعات عن طريق إعادة استثمار جزء من إرباح المنشأة.

لذا نلاحظ ظهور متخصص للقيام بوظيفة الائتمان بشكل يخدم حاجة الرأسماليين إضافة إلى انتشار المصارف والبورصات ومختلف المؤسسات المالية الأخرى التي تستوجب لمتطلبات سمات النظام الرأسمالي المتمثلة بالملكية الخاصة لوسائل الإنتاج والتوزيع والية السوق في تحديد الأسعار وتوزيع الموارد وباعتبار الربح الهدف الأساس للمنشات على مختلف قطاعاتها. ويختلف دور الائتمان المصرفي في النظام الرأسمالي حسب ظروف ودرجة التطور الرأسمالي حيث يرتبط الائتمان بظروف هذا التطور.

إما في النظام الاشتراكي حيث تتمثل السمات الأساسية لهذا النظام بالملكية العامة لوسائل الإنتاج والتوزيع والتخطيط والرقابة المركزين لمعدلات الاستثمار والنمو الاقتصادي وتوزيع الموارد نلاحظ إن الجهاز المصرفي يعتبر من أهم الأجهزة التي تسهم في التطور الاقتصادي العام للبلد وتتميز وحداته بسمة التخصص وعدم المنافسة فهي لاتعمل منفردة بل في الحدود التي رسمت لها

ضمن خطة الدولة أي أنها أجهزة خدمية لا تهدف للربح بقدر ما تهدف إلى دفع العجلة الاقتصادية للبلد والوصول بها إلى المستوى المطلوب.

وبذلك فان كل منشأة تكون مرتبطة بأحد فروع المصرف المتخصص من القطاع الذي تعمل به ويحدد لها حدود التعامل المالي مع هذا الفرع ضمن الخطة العامة للمؤسسة التي تعود لها وصولا للخطة العامة للدولة وتخصيصات كل قطاع ، ويكون الجهاز المصرفي أداة للرقابة على المنشات من خلال توضيح سجلاته لكيفية استخدام المنشأة لمبلغ الائتمان الممنوح لها أي مجالات استخدام هذا المصدر.

يتضح من ذلك إلى الاختلاف بين الائتمان المصرفي في النظامين الاشتراكي والرأسمالي اختلافا مبدئيا [2]. ففي ظل النظام الاشتراكي يوجد الائتمان ويتطور على أساس الملكية العامة لوسائل الإنتاج والتوزيع ، وبالتالي تطوير الاقتصاد القومي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية في حين نلاحظ إن الائتمان المصرفي في النظام الرأسمالي يخدم حاجات مالكي وسائل الإنتاج وهم الرأسماليين وبالتالي تحقيق اكبر قدر ممكن من الإرباح لهم وزيادة في استغلال الطبقة العاملة .

وبخصوص الائتمان المصرفي في الدول النامية والتي تتسم بكونها خليط من أنظمة اقتصادية واجتماعية ذات اتجاهات مختلفة إذ نلاحظ وجود قطاع خاص له دوره الهام إلى جانب قطاع عام مؤثر وفعال ضمن الاقتصاد الوطني كذلك تلعب قوى السوق التلقائية دور واضح في توزيع الموارد وتحديد الأسعار والدخول . لذا يتضح وجود منشات تعمل من اجل الوصول للرفاه الاجتماعي، إلا أنها تأخذ جميعها بمبدأ التخطيط المركزي للاستثمار والنمو حيث يتم منح الائتمان المصرفي على ضوء الحالة الاقتصادية لتلك الدول النامية

إذ نلاحظ في البعض منها يتم الحصول على الائتمان وفق تخطيط مركزي وأسس خاضعة لسيطرة ورقابة الدولة .

وهذا في الدول السائرة في طريق الاشتراكية والتي تكون الأجهزة المصرفية فيها ذات ملكية عامة.

لذا كانت لزاما على الإدارة المالية (في مختلف الأنظمة) الاستفادة من الائتمان المصرفي قدر الإمكان وحساب تكاليف الحصول عليه والفوائد الناجمة عن الاستخدام الأمثل له في مجالات الاستخدام المتاحة للمنشأة والتي تحقق المركز الأساس من الحصول عليه .

أهمية الائتمان المصرفي :

كما وضحنا في السابق فأن المنشأة بحاجة إلى أموال للإنفاق في فعالياتها (لعدم كفاية مالديها من أموال لتسيير هذه الفعاليات بالشكل الذي يحقق الغرض الذي وجدت من أجله أو لغرض التوسع [1]. وعليه فهي تلجأ إلى المصرف المتخصص ضمن القطاع الذي تعمل فيه من اجل الحصول على الأموال اللازمة لسد حاجتها .

ومهما بلغت دقة التقديرات والتخمينات النقدية عن مقدار المقبوضات أو المدفوعات للمنشأة فهي تبقى في دائرة احتمالات التحقق إذ انه غالبا ماتختلف أرقام المدفوعات والمقبوضات عن الأرقام المقدرة لها مظهرة بذلك عجز في الأموال المتاحة للمنشأة لذا فهي تلجأ إلى مصادر التمويل لتغطية ذلك العجز.

ويعتبر الائتمان المصرفي مصدرا مهما من مصادر تمويل عمليات المنشات إذ تستطيع المنشأة إن تتفق مع المصرف على تمويل عملياتها وفق شروط

يتفق عليها . إذ إن المنشأة لاتحصل على القروض بدون حدود ، بل توجد هناك ضوابط وقوانين تحدد الحد الأقصى الذي يمكن الحصول عليه.

وكانت المنشات ومنذ نشأة المصارف تعتمد عليها في تمويل ماتحتاجه من أموال لشراء البضائع وتخزينها استعدادا للمواسم وبمجرد إن ينتهي الموسم ويتم البيع تتحول البضائع إلى أموال تسدد منها القروض التي بذمة المنشأة . ويعتبر الائتمان المصرفي اقل كلفة في معظم الحالات حتى لو اخذ بنظر الاعتبار الحد الأدنى الواجب تواجده لدى المصرف على سعر الفائدة الحقيقي .

ويتمتع الائتمان المصرفي بمرونة أكثر من حيث الاستخدام من الائتمان التجاري ذلك لان المنشأة تحصل عليه بشكل نقد وليس بضائع أو سلع .

إشكال التسهيلات المصرفية :

تعتبر التسهيلات المصرفية المضمونة والتسهيلات غير المضمونة بضمان معين من أهم إشكال التسهيلات التي تستطيع المنشأة الحصول عليها [2] .

ففي بعض الحالات يطلب المصرف ضمانا معينا يجب إن تقدمه المنشأة من اجل الحصول على الائتمان ، قد يكون السبب في ذلك ضعف المركز المالي للمنشأة أو رغبتها في الحصول على مبلغ اكبر أو عندما يكون سعر الفائدة عن الائتمان المضمون اقل من سعر الفائدة في الائتمان غير المضمون وتوفر إمكانية لدى المنشأة لتقديم الضمان المطلوب . إلا إن ذلك يكون اقل أهمية عند تعامل المصرف مع المنشات العامه (منشات الدولة) لارتباط المركز المالي للمنشأة العامة بمركز الدولة .

ويكون الضمان الذي تقدمه المنشأة للحصول على التسهيلات المصرفية المضمونه إما طرف ثالث خارجي أو احد موجوداتها ، ويتم الأول بتعهد

الطرف الثالث (الذي يكون بعيد عن المصرف والمنشأة) بدفع مبلغ الائتمان في حالة توقف المنشأة عن السداد الأمر الذي يقلل إلى حد ما احتمالات خطر التوقف عن السداد بالنسبة للمصرف ويعتبر كمحفز لإدارة المنشأة من اجل توفير مبلغ الائتمان وسداده في الوقت المحدد والمحافظة على ثقة كل من الطرف الثالث والمصرف.

وقد تقدم المنشأة احد موجوداتها كضمان لحصولها على مبلغ الائتمان المطلوب ، ويدرس المصرف الطلب الذي تقدمه المنشأة بذلك ، ففي حالة عدم سداد المنشأة لقيمة الائتمان فان المصرف يملك الصلاحية في التصرف بالضمان بيعه واستحصال مبلغ الائتمان من قيمة وإعادة المتبقي من ثمن البيع في حالة كونه أكثر من مبلغ الائتمان . إما إذا لم تكفي قيمة الضمان مبلغ الائتمان فأن المصرف يستحصل الفرق من الموجودات الأخرى غير المرهونة .

وبذلك تتضح أهمية الضمانات في تقليل احتمالات عدم حصول المصرف على مبلغ الائتمان التي يمنحها للمنشات في الجانب الأخر يزيد من اهتمام ومثابرة إدارة المنشأة في توفير مبلغ الائتمان وسداده بالوقت المحدد لحرصها ومحافظتها على سلامة وديمومة المنشأة.

إما أهم الموجودات التي تقدمها المنشأة كضمان للحصول على الائتمان من المصرف فهي :

الذمم المدينة كالحسابات المدينة (الكمبيالات أو سندات الإذن) وتقبل هذه الموجودات بعد دراستها واختيار المقبول منها من قبل المصرف وتحدد قيمتها وقد تقوم إدارة المنشأة بإعلام المدين بذلك أو لا تعلمه .

وقد تقوم المنشأة الأوراق المالية لضمان حصولها على الائتمان (في حالة عدم رغبتها ببيعها والحصول على الأموال المطلوب لتسيير فعالياتها وبذلك

تكون الفوائد المستحقة لهذه الأوراق من نصيبها ، يضاف لـذلك كلـه البضـائع التي تملكها المنشأة والتي تكون ضمانا أساسيا ومهـم في حصـولها علـى الأمـوال المطلوبة إذ تستطيع المنشأة ضمان بضائعها لدى المصرف والحصول علـى المبلـغ المطلوب وتستخدم المنشأة احد المستندات التاليـة والـتي تثبـت قيمـة البضـاعة المقدمة كضمان :

أ- بوليصة الشحن التي تمثل المستند الذي يصدره الناقل للبضاعة المصدرة ويستخدم كإيصال البضائع وعند تسليمها ومستند يدل على ملكيتها ، حيث تقوم المنشأة بتظهيره للمصرف .

ب- مستند الإيداع الذي يصدره المخزن الذي تحتوي على البضاعة توضح فيه قيمة البضاعة المخزونة وهو ما إن يكون غير قابل للتحويل أي إن البضاعة تسلم للشخص المدون اسمه على المستند أو إن يسمح للتسليم لحامله وبذلك يكون قابل للتحويل .

جـ - والمستند الثالث الذي تقدمه المنشأة لضمان البضاعة هو إيصال الأمانة الذي يسمح للمنشأة بالحصول على البضاعة وبيعها بعد اخذ موافقة المصرف بذلك .

وفي أحيان أخرى لايطلب المصرف أي ضمان للتسهيلات التي يقدمها للمنشأة (على سبيل المثال عندما تكون المنشأة من النوع الذي يقترض باستمرار من الصرف على علم تام مركزها المالي وطبيعة عملها) . وتستطيع المنشأة الحصول على التسهيلات المصرفية غير المضمونه بأحد الإشكال التالية .

أ – الاعتماد المقترح :

يمثل اتفاقا بين المصرف والمنشأة حـول الحـد الأقصـى مـن الأمـوال الـتي يسمح بها المصرف للمنشأة بان تكون مدينة بها خلال مدة زمنية معينـه (غالبـا

ماتكون سنة مالية قابلة للتجديد) وتحدد قيمة الاعتماد في ضوء احتياجات المنشأة وتقديرات المصرف عن مدى سلامة عملية الاقتراض ذاتها . والاعتماد المقترح لا يفرض على المنشأة استخدام مبلغ الاعتماد بالكامل وبالتالي فالمنشأة لاتوقع على مبلغ الائتمان ولكن المصرف يخطرها بالمبلغ الذي وصل إليه الاعتماد ، ويتم تحديد الحد الأقصى للاعتماد المفتوح وشروط منح الاعتماد (كسعر الفائدة وغيرها) التي قد يضعها المصرف مقدما لكي تكون المنشأة على علم بها وبالتالي على الإدارة المالية التحرك في ضوء ماجاء في هذه الشروط .

ب- القرض المتجدد :

يكون بمثابة اتفاق قانوني بين المصرف والمنشأة على منح قرار قرض بحد أقصى معين، يعتبر المصرف نفسه مسؤول عن دفع أي مقدار تطلبه المنشأة ضمن الحد الأقصى في أي وقت على إن تقوم المنشأة بالمقابل بالإيفاء بكافة الالتزامات المترتبة على الحد الأقصى لمبلغ الائتمان (الفوائد والشروط الأخرى المتفق عليها سواء استخدام جزء من مبلغ الائتمان أو المبلغ بالكامل .

جـ- قرض لغرض معين :

وهو نوع أخر من الائتمان الذي تحصل عليه المنشأة من المصرف والذي بموجبه تتسلم المنشأة مبلغ الائتمان الذي تقدمت بطلبه بالكامل في حالة كون المنشأة بحاجة للمبلغ لغرض معين على إن تقدم بسداده حال الانتهاء من الغرض واستلامها الإيرادات من استخدامه .

على ضوء ذلك بأن كل طلب تتقدم بـه المنشـأة وفـق هـذه الصـيغة يعامل لوحده كطلب منفصل عن الطلب الأخر .

وعلى الإدارة المالية للمنشأة توفير مجموعة من البيانـات المطلوبـة مـن اجل الحصول على الائتمان ، والـتي تتمثـل بتسـديد مبلـغ الائتمـان ، طريقـة التسديد (وفق إمكانيات المنشأة) المركز المالي للمنشأة وغيرها من البيانات التي يطلبها المصرف إضافة إلى تـوفير الضـمانات المطلوبـة والـتي تحـدده الإدارة مـع المصرف بشكل يتناسب مع حجم الائتمان على إن يقدم طلـب الحصـول علـى الائتمان قبل مدة معينه من حاجة المنشأة له ليتسنى للمصرف دراسـة الطلـب . هذا وتختلف القواعد والإجراءات التي تطبقها المصارف عنـد فحـص طلبـات الحصول على الائتمان المصرفي من بلد لأخر وحتى بين مصرف وأخر في حالـة وجود أكثر من مصرف في بلد واحد.

إذ يشترط المصرف وجود تعامل سابق للمنشأة معه كـي ينظـر في الطلـب الذي تقدمه له ، وبعد ذلك تصدر الموافقة علـى مبلـغ الائتمـان ويـتم التعاقـد عليه.

الفصل الرابع

تطورالشركات التابعة لوزارة التجارة والشركتين المختارتين وتنظيم الدائرة المالية فيهما .

المبحث الأول : الهيكل التنظيمي للدائرة المالية في الشركتين المختارتين

قبل التطرق إلى التنظيم الإداري للدائرة المالية في المنشات المختارة لابد من التعرف على وظيفة التنظيم . فالتنظيم كأحد الوظائف الإدارية يتضمن جميع النشاطات وتقييمها على شكل وحدات تنظيمية يرأسها مدير يخول الصلاحيات الكافية لانجاز مهامه (مع الأخذ بنظر الاعتبار عملية التنسيق بين هذه الوحدات أفقيا وعموديا) من اجل تحقيق أهداف المنشأة وهذا مايسمى بالتنظيم الرسمي .

كذلك الأمر بالنسبة للهيكل التنظيمي حيث ينظر إليه الكلاسيكيون عل انه علاقات عمودية وأفقية بين الأنشطة . وبذلك فهم يركزون على التنظيم الرسمي وعلاقة السلطة بالوحدات التنظيمية ، بالشكل الذي يكفل تحمل هذه الوحدات للمسؤوليات المناط بها.

إلا إن هذا المفهوم واجه نقدا بسبب تعامله لدور الفرد والجماعة في المنظمة من قبل السلوكيين وبذلك فقد شمل الهيكل التنظيمي على التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

وبسبب بروز الاتجاهات السلوكية وتأثيرها في الإدارة ظهر مفهوم التنظيم غير الرسمي الذي يركز على الفرد ودوره في المنظمة أي انه يتعامل مع علاقات الفرد والجماعات ضمن الوحدات التنظيمية .

وقد تطور مفهوم الهيكل التنظيمي وفق النظرة المعاصرة ليشمل نظاما متكاملا متطورا يحتوي على مجموعة أنظمة فرعية متكاملة تؤدي دورها من خلال تفاعلها مع بعضها البعض ومن خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية . [5] ويوضح الهيكل التنظيمي بشكل خريطة تنظيمية تبين بشكل رمزي وكتابي طريقة انقسام النظام إلى أنظمة فرعية وانقسام هذه الأنظمة إلى أنظمة اصغر وهكذا، أي الشكل الهرمي للمنظمة .

وستتطرق في مباحث هذا الفصل إلى التبعية التنظيمية للدائرة المالية في الشركتين المختارتين ثم واجبات ومسؤوليات كل مستوى فيهما.

التنظيم الإداري للدائرة المالية في الشركتين المختارتين

يهدف تنظيم الدائرة المالية في القطاع العام التوصل إلى تبويب لجميع الأنشطة المالية حاضرا ومستقبلا ، قابل للصياغة بشكل هيكل تنظيمي متناسق . وهنا لابد من دراسة مختلف أنشطة الدائرة المالية حاليا وتوسعاتها المرتقبة (ضمن إطار خطط التنمية القومية والتحولات الاشتراكية) أي ضرورة توفر عنصر المرونة فيه ذلك لان التنمية المخططة في النظم ذات التحولات الاشتراكية والتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وغير ذلك من المتغيرات الأساسية تتطلب ظهور متطلبات جديدة وتقليص أو انتفاء الحاجة لمتطلبات أخرى .

وتلعب الدائرة المالية دورا بارزا ومهما في وضع الخطة العامة للمنشأة التي تعتبر محور التخطيط العام للدولة وضمن الصيغة التالية :

يقوم مجلس التخطيط بوضع المؤشرات الإجمالية لخطة التنمية الشاملة لكل قطاعات القطر في ضوء التوجيهات المركزية ، ويقوم بإرسال هذه المؤشرات إلى

الوزارة لإعداد خططها القطاعية حيث يقوم مركز الوزارة (وعن طريق جهاز التخطيط) بإعداد مؤشرات أكثر تفصيلا وتخصصا نوعيا حسب طبيعة الشركات العامة التابعة له إذ ترسل إلى تلك الشركات لإعداد خططها الأولية ثم تقوم مراكز الشركات بعمل مماثل اتجاه منشأتها وبدرجه أعمق تفصيلا ؛ حيث تعتبر الشركة كيان وسيط تسهل تنظيم علاقة الوزارة بالشركات . وعند وصول هذه المؤشرات المفصلة إلى الشركة يقوم القسم المختص بتجميع وتنسيق الخطة بإبلاغها إلى أقسام الشركة المختلفة والطلب منها إعداد خطة أوليه حيث تجمع وتنسق هذه الخطط في إطار خطة موحدة الشركة منسجمة مع تعليمات الوزارة ، وتكون الدائرة المالية مسؤولة من وضع الخطة المالية (الموازنة الاعتيادية) والخطة الاستثمارية (الموازنة الاستثمارية) في ضوء الخطط الأخرى التي يجري إعدادها في أقسام الشركة الأخرى . ثم ترسل إلى مركز الشركة ثم مركز الوزارة الذي يستلم خطة موحدة الشركة العامة والتي توجد ضمن خطة قطاعية ترفع لمجلس التخطيط الذي يقوم بإجراء الدراسات اللازمة للخطط الواردة من الوزارات وإجراء التعديلات عليها وفق الضرورة .

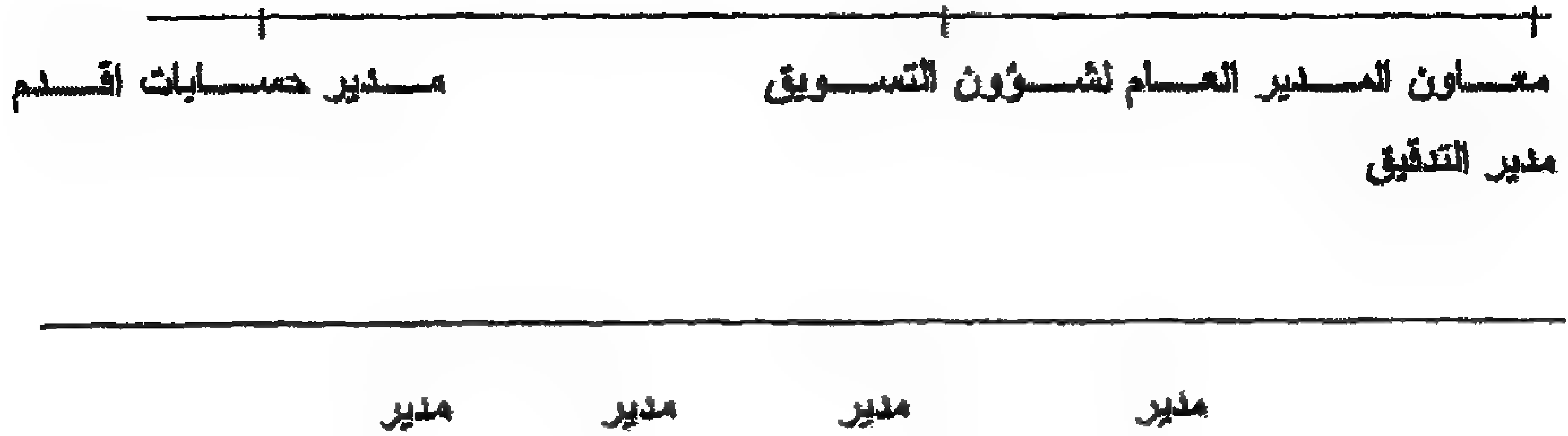
ينضح مما سبق أهمية الدور الذي تلعبه الدائرة المالية في المنشات باعتبارها الوحدة الأساسية التي تقوم بإعداد خطة متكاملة لجميع نشاطات وفعاليات المنشأة المختلفة .

هيكل الدائرة المالية في الشركتين المختارتين :

ولتوضيح عمل الدائرة المالية في الشركتين لابد من التعرف على الوحدات الإدارية ذات المسؤولية المالية ومواضعها التنظيمية في الهيكل التنظيمي لكلتا الشركتين .

مخطط رقم (13)

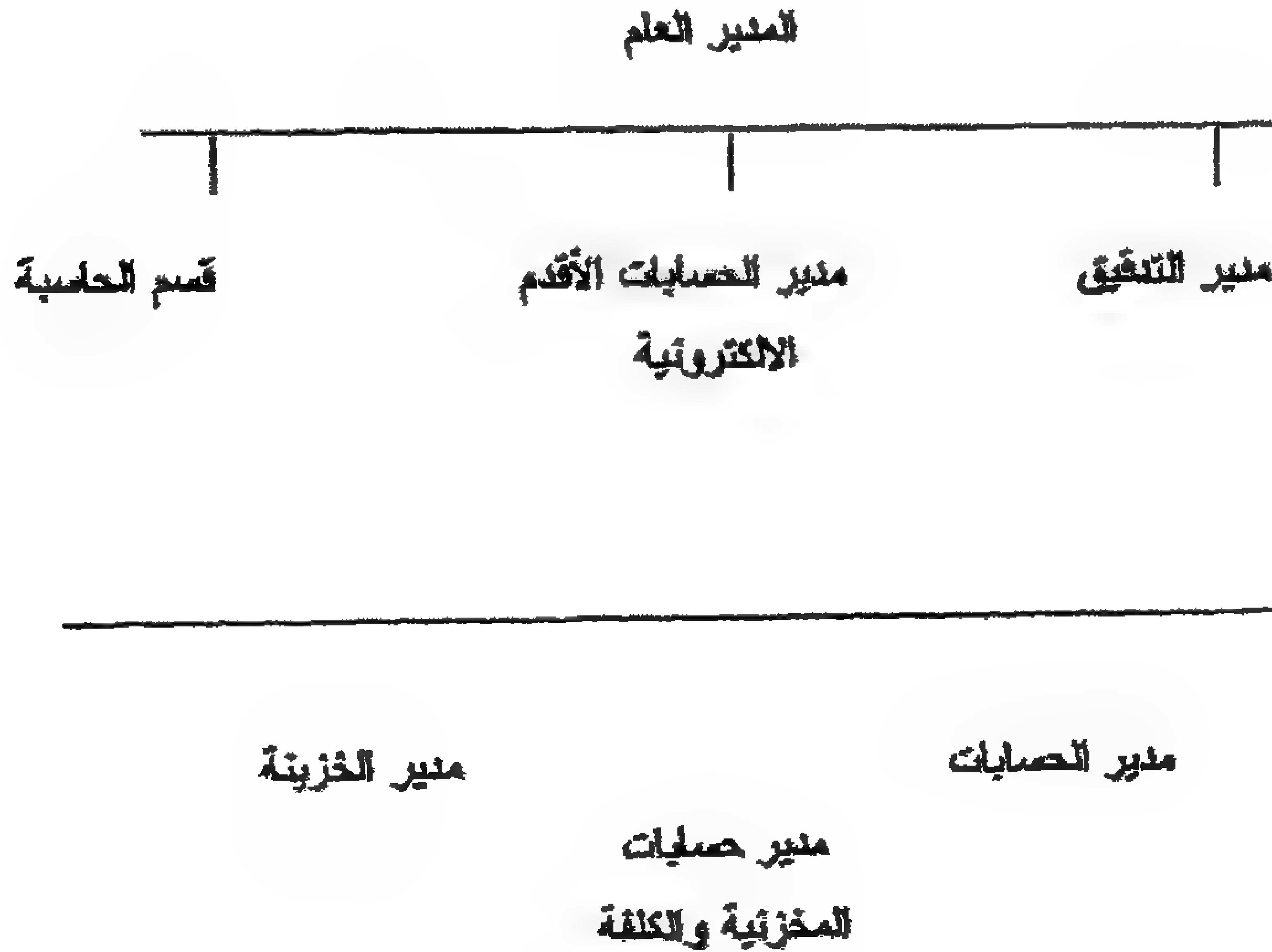
الهيكل التنظيمي للدائرة المالية في الشركة العامة لتجارة الحبوب



حسابات خزينة الحسابات المخزنية والتكاليف الميزانية والتحليل المالي

مخطط رقم (14)

الهيكل التنظيمي للدائرة المالية في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية



ويتضح جليا من الهيكل التنظيمي للدائرة المالية في كل من الشركتين وجود تشابه في بعض الوحدات واختلاف في أخر ويمكن إيعاز سبب ذلك إلى ترجمة أو تفسير الفعاليات والأنشطة داخل كل منشأة وحجم النشاط في كل وحدة إدارية .

والملاحظ إن مدير حسابات أقدم هو بمستوى معاون المدير العام وهو المستوى الثاني ضمن الترتيب الهرمي للشركتين ، كذلك يتضح إن مستوى إشرافه في الشركة العامة لتجارة الحبوب على المديريات التالية :-

مديرية الحسابات ، مديرية الخزينة ، مديرية الحسابات المخزنية والتكاليف ، مديرية الميزانية والتحليل المالي .

في حين يكون مستوى إشرافه على المديريات التالية في الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية : مديرية الحسابات ، مديرية الخزينة ، مديرية الحسابات المخزنية والكلفة .

يتضح ما ورد أعلاه اختلاف مستويات الإشراف في الدائرة المالية بشكل ليعطي الصورة التنظيمية المطلوبة لها ، وإشغال موقع مدير الحسابات الأقدم في أمور محاسبية بحته بالإمكان تحويل بعض صلاحياتها إلى مدراء الأقسام التابعة له وعلى سبيل المثال ، تسديد الاشتراكات للصحف والمجلات ، التوقيع مع المدير المختص على الشيكات الصادرة عن الشركة المصادقة على مستندات القيد والصرف ، مصادقة شهادات أخر الراتب ، مصادقة استمارات التسليف من المصارف ، منح السلف لمنتسبي الدائرة .

لذا تعتبر تسمية مدير حسابات أقدم تعبير ضيق ينصرف بشكل عام على الحسابات في حين تعتبر الدائرة المالية ذات وظائف متعددة وكثيرة تتجاوز مسألة الحسابات والإعمال المحاسبية ضيقة النطاق . أي انه كعقل مفكر للوظيفة المالية يأخذ على عاتقه عملية التخطيط والرقابة المالية للسياسة ألعامه للشركة والتنسيق ضمن الوزارة والقطاع الذي تعمل فيه الشركة .

المبحث الثاني: مديرية الحسابات

ترتبط مديرية الحسابات في كلتا الشركتين بمدير حسابات اقدم. وهي بذلك تحتل المستوى التنظيمي الثالث في الهرم التنظيمي للشركتين وتقوم بالإعمال والاختصاصات ألعامه التالية :

تنفيذ النظام المحاسبي الموحد ، مسك السجلات الحسابية وتسجيل كافة العمليات الحسابية من شراء وبيع وصرف ، إعداد الميزانية التخمينية والعامة للشركة ، إعداد الحسابات الختامية ، مطابقة كشف المصرف، فتح بطاقات للبضاعة الواردة إلى الفروع والمعارض لمراقبة أرصدتها ومن ثم انجاز معاملات الصرف وتنظيم القيود المتعلقة ومراقبتها ، ويضاف لها شيئا يخص الشركة لتجارة الحبوب استخراج تكلفة البضاعة الواصلة للمخازن وتحديد سعر البيع ومسك البطاقات والإجازات المتعلقة بالاعتماد المفتوحة وتنظيم المستندات الخاصة بذلك .

ويتضح لنا مما سبق بأن هدف مديرية الحسابات هو تعظيم الأمور المالية والحسابية وبيان الموقف المالي لها .

ويتضح لنا مما سبق بان هدف مديرية الحسابات هو تنظيم الأمور المالية والحسابية وبيان الموقف المالي . وتأخذ مديرية الحسابات الهيكل التنظيمي التالي في كلتا الشركتين :-

مخطط رقم (15)

الهيكل التنظيمي لمديرية حسابات الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية

مدير الحسابات

مدير الحسابات

شعبة الميزانية والسجلات	شعبة حسابات الذمم	شعبة حسابات الفروع	شعبة حسابات المبيعات	شعبة التأمين والتعويض

شكل رقم (16)

الهيكل التنظيمي لمديرية حسابات الشركة العامة لتجارة الحبوب

مديرية الحسابات

شعبة القيود	شعبة حسابات	شعبة المعارض	شعبة الاعتماد والسجلات	البيع والتكاليف

يتضح من الجدول رقم (15) بان هناك خمس شعب تتبع مديرية الحسابات في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية :

أ- **شعبة الميزانية والسجلات** : وتقوم هذه الشعبة بالإعمال التالية :

تسجيل القيود اليومية ومستندات الصرف ومستندات القبض في السجلات المختصة والمختلفة إضافة إلى إعداد الموازين الفرعية وميزان مراجعة الأستاذ العام وإجراء بعض التسويات الكيدية وبعض متطلبات الميزانية التخمينية . وهي تمسك جميع السجلات الرئيسية من اليومية العامة والأستاذ

العام واليوميات للمساعدة (كسجل المقبوضات والمصروفات والمشتريات والاستخدامات)إضافة إلى سجلات فرعية لإغراض مراقبة الأرصدة (كسجل للأرصدة المدينة وأخر للدائنة وأخر للإيداعات ولمراقبة الصندوق ولتوزيع الاستخدامات لكل فرع من فروع الشركة) . ثم إعداد مطابقة كشف المصرفالذي يقع من ضمن مسؤولية الشعبة . في حين تقوم بإعمال هذه الشعبة في الشركة العامة لتجارة الحبوب الأقسام التالية :

ب- **شعبة القيود والسجلات** الذي يقوم بتسجيل جميع قيود الصرف والقبض للمنظمة من قبل اقسام مديرية الخزينة وأقسام البيع بالإضافة إلى ترحيل للأستاذ الفرعي للأرصدة المدينة والدائنة والعملاء والمجهزين وتنظيم عقود الغلق لليوميات وعمل موازين المطابقة وتمسك الشعبة مجموعة من السجلات (مدفوعات بغداد ، (18) لمدفوعات الفروع ، مقبوضات بغداد، مقبوضات الفروع ، الاستخدامات ، قوائم تحويل البضاعة ، مبيعات بغداد والفروع ، أستاذ العملاء ، أستاذ المجهزين ، أستاذ الأرصدة المدينة ، أستاذ الاررصدة الدائنة) .

وبذلك فان هذه الشعبة تقوم أيضا بإعمال شعبة حسابات الذمم في هيكل الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية أي إن تسجيل القيود المتعلقة بالعملاء وترحيلها ومتابعتها تتم عن طريق هذا القسم أيضا .

ب- **شعبة كشف المصرف** التابع لمديرية الخزينة والذي سيتم شرحه في المبحث الخاص بمديرية الخزينة.

جـ- **مديرية الميزانية والتحليل المالي** وترتبط مباشرة بمدير الحسابات الأقدم والتي تتكون من ثلاث أقسام هي :

1. قسم اليومية المركزي والأستاذ العام .

2. قسم الاستخدامات

3. قسم الميزانية التخطيطية والتحليل المالي .

حيث يقوم القسمان الأول والثاني بمسك سجل اليومية المركزي وتسجيل جميع القيود المتعلقة فيه إضافة إلى قيود العكس ثم سجل الأستاذ العام وسجل الموجودات وسجل الاستخدامات .

وهذا مايدل على عدم تقسيم العمل بشكل منطقي يؤدي إلى إرباك العمل وزيادة في تضخم الهيكل التنظيمي للدائرة المالية . إذ إن تقسيم عملية مسك السجلات الرئيسية وتسجيل القيود الأساسية والمعكوسات على أكثر من قسم وكل قسم يتبع مديرية تؤدي إلى عدم الوضوح في مجمل العملية الحسابية المترابطة . وهذا ما يتضح مما سبق طرحه ، إما بالنسبة للقسم الثالث الميزانية التخطيطية والتحليل المالي فهو يأخذ على عاتقه مهمة إعداد الميزانية التقديرية وإعداد تقارير التحليل المالي التي توضح الانحراف وأسبابه ، علما بأنه لم يتم تحديد معالم الأقسام ، إذ لا يوجد في المديرية سوى ثلاث موظفين يأخذون على عاتقهم مسؤولية الأقسام الثلاث كل موظف قسم غير واضح الارتباط والاتصالات.

ت- **شعبة التأمين والتعويض** : وهي من الشعب المهمة في مديرية الحسابات إذ تأخذ على عاتقها مسؤولية التأمين على موجودات المنشأة من البضائع في المخازن والمعارض والفروع في جميع إنحاء القطر والتأمين الإلزامي على السيارات من الحريق والحوادث كذلك التأمين على موظفين المنشأة والذي يقسم إلى نوعين الأول تأمين ضمان الموظف الثاني التأمين على ذمة أو حيازة الموظف والذي يخص أمناء الصندوق والمخازن ومن بحوزتهم أموال تعود للمنشأة . ثم التأمين البحري الذي يستحوذ على معظم عمل الشعبة

ويشغل هذا النوع التأمين على البضائع المستوردة بموجب الاعتمادات والسحوبات المستندية المفتوحة لدى المصرف وتشمل كافة البضائع التجارية التي تقوم المنشأة باستيرادها لغرض البيع وتتم متابعة هذا النوع من التأمين بعد ورود أول إشعار يفيد إن هناك نقصا أو ضررا في إرسالية اعتماد أو شحنه من اعتماد (كذا) حيث تفتح للاعتماد المذكور اضبارة للتعويض تحوي على كافة المستندات المطلوبة والتي تثبت حق المنشأة ثم تقوم الشعبة باحتساب قيمة النقص أو الضرر وتثبت في سجل يومي لغرض ترحيلها إلى سجل خاص بالشعبة يشمل كافة طلبات التعويض على شركة التأمين الوطنية أو الناقلين أو المجهزين وفي ضوء ذلك تتم متابعة استحصال المبالغ وغلق الاعتماد . لذا يلاحظ بان العمل في الشعبة يقسم إلى قسمين :

الأول التأمين البحري والذي يشغل حيزا كبيرا من عمل الشعبة والأخر هو الحوادث . في حين يحتل الموقع التنظيمي للتأمين والتعويض في الشركة العامة لتجارة الحبوب مديرية متكاملة ترتبط بمعاون المدير العام لشؤون الاستيراد ولا تقسم إلى شعب داخلية بل يكون العمل فيها بموجب الاعتماد أي كل موظف يأخذ على عاتقه كل مايتعلق بشؤون الاعتماد من تأمين ومتابعة التعويض وتقوم المديرية بنفس الإعمال الواردة في شعبة التأمين والتعويض في الأجهزة الدقيقة ، إن السبب الذي يكمن في ربطها بالاستيراد ولعدم توفر الكادر الحسابي . ولايمكن اعتبار هذه أسبابا رئيسية تستوجب ربطها بالاستيراد إذ إن لقسم التأمين والتعويض ارتباطات متعددة في الشركة وهذا واضح من استعراض بسيط لعمل القسم ، فهو المسؤول عن التامين ومتابعة التعويض عن كل من البضاعة ، موجودات الشركة ، مباني الشركة ، مخازن الشركة ،الإفراد

العاملين الذين بذمتهم أموال الشركة ، وسائط النقل في الشركة ، .. غيرها بالرغم من إن التأمين على البضائع بأنواعه يشغل الجزء الأكبر من إعمال القسم إلا إن العمل الحسابي هو الطاغي على عمل القسم في جميع فقراته التأمينية والتعويضية وبذلك يتضح أهمية ربط القسم بقسم الحسابات .

ث- **شعبة الذمم** : تقوم الشعبة بتسجيل القوائم في يومية المبيعات الاجله ويكون ترحيل المبيعات من واقع يومية المبيعات الاجله على أساس ترحيل كل مبلغ يخص الجهة المجهزة إليها من العملاء وكذلك بالنسبة لبقية الترحيلات مثل المقبوضات والمردودات ... الخ ويعد ميزان مراجعة جميع دوائر القطاع العام وبقية القطاعات في نهاية كل فصل لغرض المطابقة مع سجل الاستاذ حقل العملاء . إما عملية المتابعة تتم عن طريق مطالبة الجهات بالمبالغ التي لم تسدد خلال فترة التسديد (شهر) كما ويعمل كشف لكل جهة من الجهات التي لها حساب جاري مع الشركة ويطلب تأييد رصيدها مدين أو دائن بين فترة والأخرى ولأتزيد عن ثلاثة أشهر كما وترسل في نهاية كل سنة مالية كتب تطلب تأييد أرصدة حسابات العملاء ، والسجلات الموجودة في الشعبة هي سجلات يومية لكل من :

المبيعات الاجله والمقبوضات (حقل العملاء) والمردودات المبيعات (حقل العملاء) والمدفوعات (حقل العملاء) وقوائم التصليح والأدوات الاحتياطية الآجلة (حقل العملاء) واليومية العامة (حقل العملاء) والأستاذ المساعد .

في حين تقوم شعبة القيود والسجلات بالإعمال الواردة أعلاه في الشركة العامة لتجارة الحبوب .

ج- **شعبة حسابات الفروع :** وتقوم هذه الشعبة بتسجيل العمليات الحسابية المختلفة لمعارض الفروع الخارجية للشركة في المحافظات ومسك السجلات المعدة لذلك وإجراء المطابقة اللازمة لها ومتابعة إعمال حسابات هذه الفروع . وتوجد في الشعبة ثلاث أنواع من السجلات الأول سجل المقبوضات تثبت فيه وصولات القبض عن مقبوضات الفروع المختلفة والثاني سجل المبالغ المحولة ويثبت فيه أقيام المبالغ المحولة من فروع المصرف التي يودع فيه كل فرع أرصدة إلى الفرع المركزي للحسابات المركزية للشركة في بغداد والسجل الثالث هو سجل المبيعات حيث تسجل في الكشوفات اليومية لمبيعات المعارض والكشوفات اليومية لمبيعات الجملة (وكلاء) ودوائر الدولة والجمعيات

ح- **شعبة حسابات المبيعات :** وهي الشعبة الأخيرة في مديرية الحسابات وتقوم بمسك سجلات مبيعات الجملة النقدية ومبيعات الحسابات ومبيعات المعارض الداخلية والمبيعات الاجله والمبيعات النقدية والاجله وسجلات ذمم شعب البيع لمعارض بغداد ، إذ تسجل جميع العمليات البيعية التي تقوم بها شعب البيع في معارض بغداد ، كذلك أقسام البيع في مديرية المبيعات الاجله منها أو النقدية ثم استخراج فروقات البيع من خلال إجراء المطابقات من سجلات المبيعات وسجلات المقبوضات بعد التأكد من كون المبالغ المقبوضة تساوي المباع ومن خلال المطابقة هذه يتم تثبيت الفروقات. وتقوم بإعمال القسمين أعلاه في الشركة العامة لتجارة الحبوب القسمين التاليين : الأول قسم حسابات البيع الذي يأخذ على عاتقه تسجيل قيود كافة المبيعات النقدية الاجله لفروع الشركة بضمنها مبيعات بغداد ذلك لعدم وجود معارض للشركة في المحافظات ، يحل محلها دائرة بيع للفرع ،

بذلك يقوم القسم بتنظيم قيود المبيعات النقدية والاجله وقيود مشتريات السكر ومسك سجل الأستاذ العام للمبيعات . وترحيل كل من المشتريات والمبيعات إلى سجل الأستاذ المساعد حسب المواد . إضافة إلى عمليات المطابقة لما ورد أعلاه . إما القسم الثاني فهو قسم مبيعات المعارض الذي يأخذ على عاتقه مهمة متابعة المعارض بالمواد ثم احتساب كلفة البضاعة وسعر البيع ومقدارا لربح بالإضافة إلى ترحيل القيود الخاص بالمعارض وتسجيلها في يومية المعارض وترحيلها إلى سجلات الأستاذ الفرعية الخاصة بها ومطابقة هذه السجلات مع سجل الأستاذ العام ومن ثم استخراج موازين شهرية للحسابات المذكورة . كذلك يقوم القسم أيضا بمطابقة كشف المصرفالعائد للمعارض وإجراء القيود المتعلقة بذلك الأمر الذي يشكل ازدواجية في العمل مع قسم كشف المصرفالسابق الحديث عنه.

يتضح مع الهيكل التنظيمي لمديرية الحسابات في الشركة العامة لتجارة الحبوب وجود شعبة الاعتمادات والتكاليف والتي تقع ضمن مسؤوليات مديرية الحسابات المخزنية والتكاليف في المواد الأنشائية والتي سيرد توضيح لعملها في المباحث القادمة مع الاختلاف في عمل كلا الشعبتين .

المبحث الثالث :مديرية الخزينـــة

تحتل مديرية الخزينة المستوى الثالث من حيث المستويات التنظيمية في الشركة وترتبط مباشرة بمدير الحسابات الأقدم وتأخذ على عاتقها مهمة انجاز عمليات الصرف واستلام إيرادات ومقبوضات الشركة . بالإضافة إلى تأمين الرقابة عليها وتنظيم العمليات والسجلات اللازمة لذلك. وبذلك يتضح بان اختصاص مديرية الخزينة في كلا الشركتين على النحو التالي :

- القيام بعمليات الصرف لمبالغ الديون التي بذمة الشركة للدوائر الحكومية أو الإفراد ، إضافة إلى التأمينات وإجراء المطابقة .
- تنظيم وصرف رواتب وأجور العاملين في الشركة .
- استلام إيرادات المنشأة وإيداعها لدى المصرف ، ويتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الخزينة في كل من الشركتين العديد من الشعب .
- فمن الجدول رقم (17) يتضح بان مديرية الخزينة في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية يتضمن ثلاث شعب هي : شعبة المصروفات ، شعبة الرواتب ، شعبة أمانة الصندوق ، حيث تقوم شعبة المصروفات بالإعمال التالية :

أولا- تسديد جميع ديون والتزامات ومصاريف الشركة التي تتضمن :-

1. الإيجارات
2. أجور الماء والكهرباء والهاتف والبرق والتلكس
3. قيم الكسوة الصيفية والشتوية لمنتسبي الشركة
4. قيم المشتريات المجهزة محليا

5. المشتريات المتنوعة لفروع ومعارض الشركة .

6. مصاريف وسائط نقل الشركة .

7. إعادة مبالغ قوائم الاسترجاع النقدي

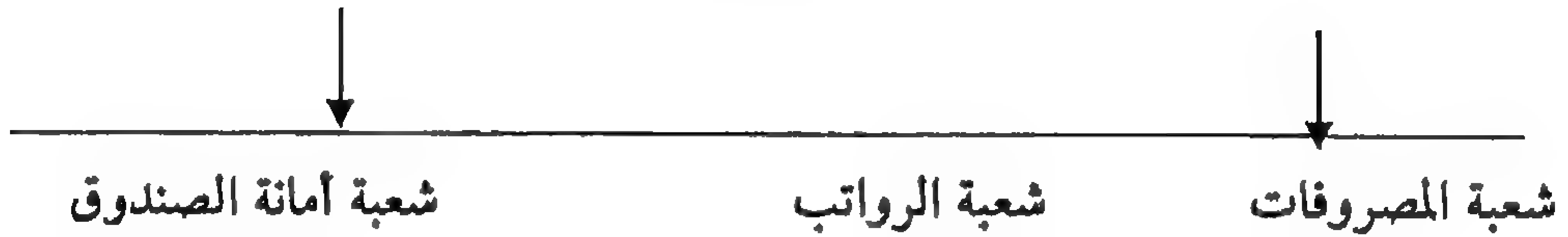
8. أعادة البناء

إلى غيرها من الديون والالتزامات المتنوعة الأخرى .

مخطط رقم (17)

الهيكل التنظيمي لمديرية الخزينة في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية .

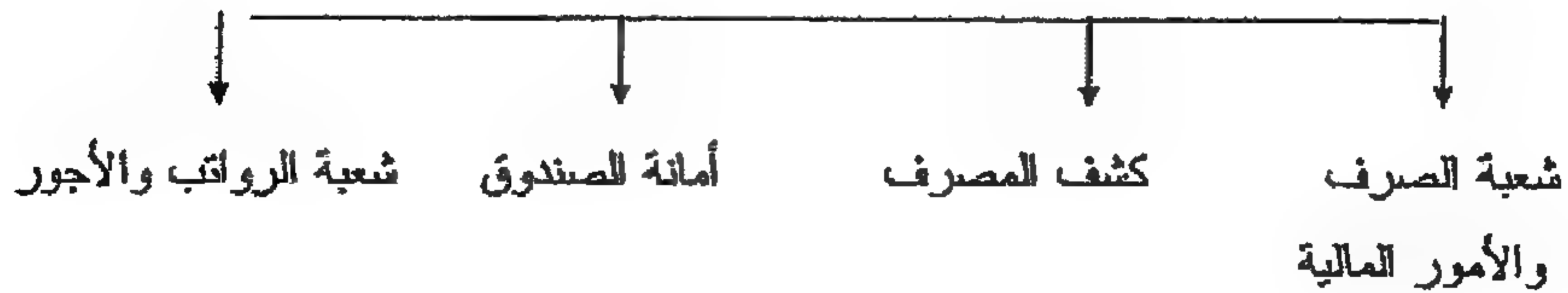
مديرية الخزينة



شكل رقم (18)

الهيكل التنظيمي لمديرية الخزينة في الشركة العامة لتجارة الحبوب

مديرية الخزينة



ثانيا- تسديد مصاريف الاعتمادات التي تشمل :-

1. الرسوم الجمر كية
2. أجور الشحن الجوي وأجور النقل إلى المخازن
3. أجو أوامر التسليم ورسوم الترانزيت وغيرها .

وتنظم معاملات الصرف للفقرات أعلاه بعد التأكد من استحصال الموافقات الأصولية وتأييد توفر الاعتماد وبالتالي الصرف بحدود الصلاحية الممنوحة وتمسك الشعبة السجلات التالية ، الميزانية التخمينية ، المشتريات المحلية، أجور الماء والكهرباء ، أجور الهاتف ، السلف المستديمة والوقتية ، ارسال الشيكات في حين يطلق على الشعبة التي تقوم بهذه الإعمال هي تجارة الحبوب بـ (قسم الصرف والأمور المالية) ولاتختلف طبيعة عمله عن طبيعة العمل قسم المصروفات في الشركة الأولى . سوى إن تقسيم العمل في قسم الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية يتم وفقا للعمليات في حين ينقسم العمل في شعبة الشركة العامة لتجارة الحبوب وفقا للموقع الجغرافي أي إلى قسمين الأول يختص بمصروفات المركز العام والثاني يختص بمصروفات الفروع. في حين ينقسم العمل في الشعبة الثانية شعبة الرواتب إلى مجموعتين الأولى مسؤولة عن رواتب الموظفين والثانية مسؤولة عن أجور العمال . حيث تقوم كلتا المجموعتين بفتح كارتات لكل موظف أو عامل يتم تعيينه وحسب الأوامر الإدارية الصادرة بمباشرته . وتتخذ كذلك على الكارتات أوامر الإجازات وساعات العمل الإضافية فيما عدا الموظفين حيث يتم احتساب ذلك في برنامج الحاسبة المخصص لرواتب الموظفين فقط في قسم الحاسبة الالكترونية بعد ذلك يتم توحيد الاستقطاعات والضمان وتنجز وصولات أصولية ترسل إلى الجهة صاحبة العلاقة . ويتم بعد ذلك انجاز قيود الرواتب والأجور والاستقطاعات

في السجل الخاص بها في الشعبة . ويطلق على هذه الشعبة في الشركة العامة لتجارة الحبوب بشعبه الرواتب والأجور تقوم بنفس الإعمال والواجبات .

إما الشعبة الأخيرة فهي شعبة أمانة الصندوق فيمكن إجمال إعمالها :-

استخدام المبالغ (على شكل صكوك أو نقد) العائدة للشركة (سواء كانت من المعارض أو الفروع أو ورش التصليح .. وغيرها) ، تنظيم فيش الإيداع في المصرف ، وتنظيم وصل قبض بالمبالغ المستلمة ثم صرف صكوك رواتب الموظفين والعمال وإبعاد ، وسحب سلف العاملين من المصرف وتوزيعها عليهم ، توجد في الصندوق مبلغ معين للنثرية تسحب على شكل سندات نثرية، ترحيل جميع العمليات السابقة في السجل المخصص لهذا الغرض إلا إن هناك بعض الاختلافات بين إعمال هذا القسم فيما يخص الشركة العامة لتجارة الحبوب إذ يوجد هناك صندوقان الأول للقبض يقوم بتسليم الإيرادات النقدية أو الصكوك لمبيعات بغداد فقط (التابع لمديرية الحسابات) وغير مسؤول عن تسليم إيرادات المعارض إذ إن كل معرض يقوم بإيداع إيراداته بنفسه في اقرب فرع لمصرف الرافدين إليه وكذلك يقوم بعملية إيداع المبالغ لديه في فرع الصرف المختص بذلك .

إما الصندوق الثاني فيدعي صندوق الصرف الذي يأخذ على عاتقه كافة عمليات الصرف من استرجاع فروقات أو المبالغ المستقطعة سهوا وغيرها إضافة إلى إجراءات صرف النثرية التي تكون بحوزته . كذلك يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الخزينة في الشركة العامة لتجارة الحبوب على شعبة أخرى تدعى كشف المصرفالذي يقوم بإعماله المقابلة في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية شعبة الميزانية والسجلات ، والذي يعتبر كشف المصرفجزء من إعماله والسبب يعود إلى الاختلاف في حجم العمل لكلا الشركتين .

ويقوم قسم كشف المصرفبالإعمال التالية:

مطابقة كشف الحسابات التجارية لدى مصرف الرافدين (لـ 18 فرع و10 أقسام بيع) ومسك سجل يومية المصارف الجارية للسيطرة على المبالغ المحوله من الفروع إلى المركز العام كذلك يقوم بإجراء التسويات الحسابية في سجل اليومية والتي تغلق نهاية كل شهر بقيد إجمالي في اليومية المركزي . ثم متابعة حسابات معامل السكر المحلية ، ثم القيام بإجراءات تحويل مبالغ الشركة التي تتعلق بجهات خارج القطر ومسك سجل مصارف مكتبي كلكتا وكولومبو وإجراء القيود اللازمة فيه .

يتضح لنا من الوصف أعلاه إن هناك فارقا بين تسمية الشعبة بـ (كشف المصرف) والعمل الفعلي الذي تقوم به حيث يتضح تشعب العمل في هذا القسم فبالإضافة إلى كشف المصرفوالمطابقة المتعلقة به يلاحظ قيام الشعبة بمساعدة الشعبة المختصة بمسك السجلات وذلك بعمل السنويات الخاصة بسجله اليومية بالإضافة إلى مسك حسابات المكاتب التابعة للشركة في الخارج ثم مسك حسابات معامل السكر المحلية التي تتعامل معها الشركة .

المبحث الرابع: مديرية الحسابات المخزنية والتكاليف

وهي من المديريات الحسابية المهمة التي ترتبط بمدير حسابات أقدم مباشرة ، وتقوم بعدة نشاطات واختصاصات إذ تقوم بمتابعة البضائع الواصلة إلى مخازن الشركة عن طريق المجهزين والمشتريات المحلية ومراقبة حركة الخزين والسيطرة على بضائع الشركة في المخازن وتحديد ذمة أمناء المخازن على ضوء حركة الوارد والصادر بالمقارنة مع الأرصدة الفعلية الظاهرة في قوائم الجرد ومن ثم متابعة البضائع المنقولة فيها بين مخازن الشركة وتحديد مواقع الاستلام في المخازن وتأييدات التسليم ، بالإضافة إلى القيام بعمليات الجرد المفاجئ للمخازن والفروع ، كذلك استخراج كلفة البضائع التي تتعامل بها الشركة ومن ثم تسعيرها وتأخذ مديرية الحسابات المخزنية والتكاليف الجدول الهرمي التالي في كلتا الشركتين . إذ يتضح من الهيكل التنظيمي للمديرية في الشركة العامة لتجارة الماد الأنشائية بأنه يتألف من أربعة شعب هي :-

أ- شعبة الحسابات المخزنية : وهي من الشعب المهمة في الشركة وذلك لما تقوم به من إعمال وواجبات تتعلق بجميع العمليات الحسابية المتعلقة بالخزين من البضاعة المستوردة أو المشتراه محليا. فهي مسؤولة عن ترقيم المواد المستوردة من خلال إعطائها (رقم ماده) لكل نوع من البضاعة وفتح كارت وفق موارد في الاعتماد وقائمة ألتسعيره ثم متابعة حركة البضاعة من خلال حصر حركة الوارد والصادر منها في مختلف مخازن الشركة المركزية منها أو الفرعية . وبالتالي معرفة رصيد أي بضاعة وخلال أي فترة زمنية كذلك تقوم بتقييم بضاعة أخر المدة ثم إجراء المطابقات الدورية خلال السنة وإجراء المطابقة النهائية في نهاية ألسنه المالية للوقوف على الفروقات المخزنية حيث يتم إجراء القيود اللازمة نهاية المدة المالية وتساهم

في إعمال لجنة لشطب المواد داخل الشركة وتكون المسؤولة عن إجراء القيود الخاصة بالمشتريات المحلية وللحسابات المخزنية وفق ماجاء أعلاه إغراض متعددة منها إحصائية وتسويقية ورقابية وتستخدم الشعبة جملة مستندات كمستند التسليم المخزني ، تقرير فروقات مستندات التحويل ، قوائم الاسترجاع ، قوائم البيع المختلفة ، ومستندات السحوبات الخاصة بالشركة . وتقوم بعمل هذه الشعبة في الشركة العامة لتجارة الحبوب شعبتين الأولى متخصصة بحسابات مخازن بغداد تدعى شعبة مراقبة مخازن بغداد والأخرى متخصصة بحسابات مخازن الفروع تدعى شعبة مراقبة مخازن الفروع وتقومان بنفس العمل فيما عدا عملية ترحيل المواد إذ لا توجد حاليا في الشركة .

(مخطط رقم (19))

الهيكل التنظيمي لمديرية الحسابات المخزنية والتكاليف

في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية

مديرية الحسابات

المخزنية والتكاليـــــف

الحسابات المخزنية	الاعتمادات	الكلفة	التسعيـــرة

شكل رقم (20)

الهيكل التنظيمي لمديرية الحسابات المخزنية والتكاليف

في الشركة العامة لتجارة الحبوب

مديرية الحسابات

المخزنية والتكاليـــف

مطابقة الاعتمادات مراقبة مخازن بغداد مراقبة مخازن الفروع متابعة قوائم

الحاسبة الالكترونية تحويل البضاعة الالكترونية

ب) شعبة الاعتمادات : وترتبط بمدير الحسابات المخزنية والتكاليف وتقوم هذه الشعبة بعملها من خلال مسكها السجلات الثلاث التالية :

1. سجل يومية الاعتمادات حيث تسجل فيه الإشعارات الواردة من المصرفومستندات الصرف والبنود اليومية وقيد إجمالي نهاية كل شهر يرسل لشعبة الميزانية والسجلات .
2. سجل أستاذ الاعتمادات الذي يقسم إلى اعتمادات لحساب الشركة واعتمادات للطلبيات الخاصة إذ تفتح صفحة لكل اعتماد بواسطة نشرات ترد من الاستيراد ويسجل فيه أي مصروف على الاعتماد.
3. سجل أستاذ السحوبات وهو يتشابه من حيث التقسيم السجل السابق ويتم التسجيل فيه عن طريق الإشعارات الواردة من المصرفوالمثبت فيها أرقام الحوالات والسحوبات .

وأخيرا تقوم الشعبة بإعداد ميزان الاعتماد ومطابقته كل ثلاث أشهر .

جـ - شعبة الكلفة : تبدأ عمل هذه الشعبة عند ورود مستندات الاستلام المخزنية التي تؤيد دخول البضاعة للمخازن ، إذ يطابق مع قائمة المجهز واصل الطلب وعند التأكد من الكميات والمبالغ بصورة صحيحة يتم غلق الاعتماد التي وردت البضاعة بموجبه وتضاف بعد ذلك مستندات تخليص مستندات الشحن والرسوم الكمر كية الحقيقية أو المقدرة حسب المتوفر ولاستخراج الكلفة.

د- شعبة التسعير : تقوم الشعبة بتسعير البضائع التي تتعامل بها الشركة إضافة إلى تسعير الطلبيات الخاصة وحسب الشعب المصنفة بها البضائع التي تتعامل بها . وبعد تثبيت جميع الكلف الواردة في الفقرة (جـ) أعلاه من قبل شعبة الكلف تقوم الشعبة بإكمال عملية التسعير وتحديد قرار السعر الأخير وتنظيم كشف رسمي بذلك يتضمن تسعيره أوليه تقر بشكل نهائي وتوزع على كافة وفروع ومعارض الشركة .

وتقوم بعمل الشعب الثلاث الواردة أعلاه ضمن هيكل الشركة العامة لتجارة الماد الأنشائية شعبتين في الشركة العامة لتجارة الحبوب الأولى شعبة مطابقة الاعتماد وترتبط بمديرية الحسابات المخزنية والتكاليف والتي ربطت فيها بسبب الموقع الجغرافي ووجود كل من الشعبة بفتح اضبارة لكل اعتماد بموجب إشعار بفتح الاعتماد من دائرة الاستيراد وعند ورود الطلبية للمخازن المركزية وتنظيم المستندات الأصولية لها من قبل الإخراج والمخازن تتطابق مع أصل الطلب وترفق بكشف مطابقة إرسالية يحول إلى شعبة الاعتمادات والتكاليف في مديرية الحسابات حيث تعتمد في عملية غلق الاعتمادات والتي هي جزء إعمال الشعبة إذ تقوم بالإضافة لذلك بتسجيل وترحيل كافة القيود والإشعارات التي تتعلق بالاعتماد منذ البدء بمفاتحة المجهز وتثبيت الطلبية لغاية غلق الاعتماد بكافة

نفقاتـه ومصـاريفه المتنوعـة ، بالإضـافة إلى عمليـة اسـتخراج تكلفـة البضـاعة وتسعيرها كما هو وارد في شرح كل من شـعبتي الكلفـة والتسـعيرة في الشـركة العامة لتجارة المواد الأنشائية .

وبذلك يتضح تجزئة عمل الاعتمـادات بـين المـديريتين وتعقيـد العمليـة ضمن مستويات إدارية متعددة. بالإضافة لذلك توجد ضمن مسـتويات إداريـة متعددة . بالإضافة لـذلك توجـد ضـمن الهيكـل التنظيمـي لمديريـة الحسـابات المخزنية لتجارة الحبوب الأولى شـعبة متابعـة قـوائم تحويـل البضـاعة والسـبب الأساسي لها للضبط والسيطرة على عملية تحويل البضاعة والسبب الأساسي لها للضبط والسيطرة على عملية تحويل البضاعة من مخزن لأخر ومـن فـرع لأخـر وفقا لحاجة الفروع الاتية أو عند وجود رصيد كبير لماده ما في المخـازن إذ تقـوم هذه الشعبة بتنظيم قائمة التحويل بموجب إشـعار أو كشـف توزيـع مـن دائـرة التسويق أو مكالمة هاتفية ترد للشعبة لإجراء مناقلـة مـادة مـابين مخـزنين وعنـد استلام المخزن المستلم للبضاعة يقوم بتحرير مستند استلام مخزني بذلك يرسـل لهذه الشعبة ويطابق مع الكمية المحولـه وتتخـذ الإجـراءات الأصـولية في حالـة الاختلاف .

إما الشعبة الأخرى فهي شعبة المحاسـبة الالكترونيـة وهـي تـرتبط حاليـا بمديرية الحسابات المخزنية. وهناك نظم أخرى سـوف يـتم تشـغيلها تـدريجيا في المستقبل تتمثل بنظـام الاعتمـادات ، حسـابات الـذمم ، الأجـور ، المبيعـات ، الإجازات المتراكمة .

ويمكن إن يشار بنفس الطرح عن شـعبة الحاسـبة الالكترونيـة في الشـركة العامة لتجارة المواد الأنشائية سوى إن ارتباطها المباشر بموقع المدير العام للشركة مباشرة السبب يعود إلى إعطائها التحفيز المستوى والأهميـة مـن خـلال ربطهـا

بقمة الهيكل التنظيمي للشركة (إضافة إلى إن نظام الرواتب مطبق ماليا فعليا في الشركة) من الواضح من خلال متابعة عمل الشعبة إن هناك اختلاف في ارتباط كل منهما في كلتا الشركتين وبمراجعة بسيطة يتضح إن الحاسبة تؤدي الخدمات لأكثر من شعبة ولأكثر من مديرية ضمن إطار الدائرة المالية فقط الأمر الذي يستوجب ربطها ضمن الدائرة القانونية .

المبحث الخامس :مديرية التدقيق

تعتبر مديرية التدقيق من المديريات المهمة في كلتا الشركتين من خلال الدور الذي تؤديه باعتبارها الجهة الرقابية المسؤولية عن تطبيق كافة التعليمات المختلفة المالية منها والإدارية وتحديد الانحرافات وتصحيحها من خلال الإشراف التام والمستمر على جميع أنشطة الشركة وبالتالي تقليل الأخطاء والتجاوزات في أقسام الشركة إلى ادني حد ممكن .

ومن اجل إن تقوم هذه الاداره بدورها الصحيح لابد من إن تتوفر حصانه خاصة لها تجعلها قادرة على تنفيذ مهامها الرقابية وتشخيص السلبيات لذلك ربطها بأعلى قيمة في الهيكل التنظيمي للشركة وهو المدير العام لكي تكون لديه صورة واضحة عما يدور فيها من خلال التقارير الدورية التي ترفع له باستمرار عن أنشطة الشركة المختلفة باعتباره المسؤول الأول عما يدور فيها.

ولاتوجد في مديرية التدقيق لكلتا الشركتين.شعب متخصصة بل جميع الموظفين يقومون بجميع الإعمال . ومن جملة إعمال مديرية التدقيق تدقيق :-

- سندات القيد والصرف وقوائم وكشوفات المبيعات اليومية ومطابقتها مع المبالغ المقبوضة .
- مستندات الاستلام المخزنية
- موازين المراجعة الشهرية والسنوية .
- القيام بزيارات وجرد مفاجئ لمخازن ومعارض الشركة .
- وثائق التأمين للتأكد من شموليتها لتغطية الإضرار المحتملة .
- التسعيرات

- معاملات الاستيراد
- العقود والالتزامات المالية .
- التأكد من صحة مطابقة كشف المصرف
- المشاركة في اللجان المتعلقة بالأمور المالية والإدارية
- مراقبة أرصدة الإجازات الاعتيادية لمنتسبي الشركة .
- التحقق من عدم تجاوز المصاريف الفعلية عن التخمينية متابعة تنفيذ لصلاحيات مجلس الاداره والهيئات الاستشارية والمدير العام والمعاونين ومدراء الأقسام والتأكد من عدم تجازها .
- متابعة تطبيق القرارات الصادرة من الجهات العليا
- المشاركة في لجان الجرد السنوي للشركة .

يتضح مما سبق أهمية وجسامة المهام الموكلة بمديرية التدقيق باعتبارها الجهة الرقابية المسؤولة عن إنجاح مهام وتحقيق أهداف الشركة إضافة إلى تشعب اختصاصاتها الأمر الذي يتطلب توفر كادر على درجة كبيرة من الخبرة والمهارة لتنفيذ برنامج تدقيقي ناجح وهذا مايجب إن يكون عليه جهاز التدقيق خاصة في النظم ذات التحول الاشتراكي والتي تسعى قدر الإمكان إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية من اجل تحقيق الطفرة النوعية المطلوبة وبالتالي تقليل الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة ، في حين تأخذ مديرية التدقيق في الشركة العامة لتجارة الحبوب الجدول التنظيمي التالي :-

مخطط رقم (21)

يوضح شعب مديرية الرقابة والتدقيق في الشركة العامة لتجارة الحبوب

مديرية الرقابة والتدقيق

شعبة تدقيق أجور النقل　　شعبة تدقيق الرواتب　　شعبة تدقيق حسابات البيع

شعبة تدقيق القيود والاعتمادات　　والتحويل

يتضح من الجدول أعلاه قيام مديرية التدقيق في الشركة العامة لتجارة الحبوب بتدقيق العمليات الحسابية فقط ، أي إعمال الخارطة التنظيمية لمدير حسابات أقدم فقط. وتتجاوز بذلك تدقيق عمليات مديرية التأمين والتعويض وشعب وأقسام دائرة الاستيراد الأولى وأقسام الشركة الأخرى وتعليمات الجهات العليا وهذا مؤشر قصور لعملية التدقيق في الشركة ضمن مفهوم دائرة الرقابة والتدقيق لشركة تجارية عامه علما بان ارتباطها المباشر أيضا بمدير عام الشركة .

الفصل الخامس

إدارة المطلوبات المتداولة

المبحث الأول: إدارة المطلوبات المتداولة

نتناول في هذا الفصل دراسة إدارة المطلوبات المتداولة في الشركتين المختارتين من الشركات العائدة لوزارة التجارة وبنفس الأسلوب لكلا جانبي رأسمال التشغيل حيث تم توجيه أسئلة متخصصة بالموضوع على عدد من المسؤولين في الشركتين المختارتين من ذوي العلاقة بمجمل مكونات رأسمال التشغيل وخاصة المطلوبات المتداولة حيث جاءت الأجوبة توضيحا للأسلوب الذي تتبعه الدائرة المالية في إدارتها لمكونات رأسمال التشغيل . بالإضافة إلى توضيح بعض أوجه الفعاليات والأنشطة والمشاكل التي تواجهها .

ويعتبر هذا الجانب من الميزانية مهم وأساس لأنه يوضح المصادر المعتمدة في تمويل نشاط الشركتين . ولايخفى ما له من أهمية في إظهار كفاءة الاداره في توفير احتياجاتها المالية وتسديد ماترتب عليها من ديون في موعد استحقاقها . بالإضافة إلى إن التعرف على نسب مكونات هذا الجانب والواردة في فصل التحليل المالي قد أعطى صوره كافية لمنافذ الحصول على التمويل في كلتا الشركتين .

و سنتطرق إلى إعطاء صورة عامة عن بعض العمليات الضرورية من وجهة نظره والتي لها تأثيرها الواضح على مجمل رأسمال التشغيل ويتم ذلك من خلال مجموعة الأسئلة العامة الواردة في المبحث الأول . في حين يتناول المبحث الثاني إدارة مصادر التمويل (أي جانب المطلوبات المتداولة) ، وفي كلتا الشركتين المختارتين .

استبيانات عامة عن راسمال التشغيل

وضحنا في الفصول الأولى من الكتاب مفهوم وأهمية رأسمال التشغيل خاصة في الشركات التجارية والتي يشغل فيها رأسمال التشغيل مجمل نشاطها.

ويتناول هذا المبحث الإجابة التي حصلنا عليها على مجموعة الاستبيانات العامة من رأسمال تشغيل والذي يتناول فيها جملة أمور كالتخطيط والرقابة الماليين والتنظيم الإداري ، إضافة إلى بعض الاستبيان عن وضعية رأسمال التشغيل بشكل مباشر ، ومن خلالها يمكن التعرف على أسلوب وطبيعة النشاط في كلتا الشركتين المختارتين ، وقد كانت الإجابة على الاستبيان بالجدول التالي:

الأستبيان الأول : يتناول الأدوات السلعية التي تستخدم في تقدير رأسمال التشغيل بكل مكوناته إذ جاءت الإجابات في الشركة العامة لتجارة الحبوب 30٪ لايعلمون بسبب عدم اطلاعهم على مثل هذه الأمور في الشركة 70٪ كانت إجابتهم مؤكدة على استخدام مثل هذه الوسائل.

على سبيل المثال استخدام التحليل المالي في الاونه الأخيرة بعد استحداث مديرية الميزانية والتحليل المالي ، وكانت نسبة الذين اكدو استخدامه 20 بالمائة فقط .

إما في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد أكدت نسبة 100٪ من الاجابه على استخدام الميزانيات التقديرية بالدرجة الأولى ، تليها قائمة مصادر استخدامات الأموال في المرتبة الثانية وأكد 15٪ فقط على استخدامها ، الأمر الذي يؤكد عدم إشراك واطلاع العاملين المعينين على الأساليب والوسائل التي تستخدم في إعداد الخطط وشرحها لهم .

الأستبيان الثاني : حول اهتمام الشركة بالدراسات العامة بوضعية رأسمال التشغيل بكل مكوناته ، أي مامدى اهتمامها بوضع أو تشكيل اللجان المتخصصة أو تكاليف الإفراد بالقيام بدراسات متعددة من مكونات رأسمال التشغيل وتشجيع مثل هذه الدراسات والأخذ بها عند وضع الخطط ، فقد كانت الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب 20٪ أكدت على انه اهتمام متوسط في حين أكدت لـ 80٪ المتبقية على انه اهتمام قليل جدا إذا أخذنا بنظر الاعتبار بعض التقارير التي ترفع عن المخزون بشكل خاص فيما عدا ذلك فلا وجود لمثل هذه الدراسات . وهذا مؤشر سلبي آخر على إدارة الشركة لعدم إعارتها الاهتمام الكافي لهذا الجزء المهم والحساس من مجمل نقاط عملها وفعالياتها .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت إجابة 20٪ قد أكدت على إن الاهتمام متوسط أيضا في حين أكدت 97٪ من الإجابات على إن الاهتمام بمثل هذه الدراسات قليل لايتجاوز بضع تقارير ترفع من قبل البعض من المواطنين في حين أكد 13٪ عدم علمهم إذا كانت هناك مثل هذه الدراسات لعدم اطلاعهم عليها .

وبشكل عام فان الإجابات تعطي مؤشر سلبي على عدم اعتماد الدراسات العلمية المبينه على بيانات ، وإشراك العديد من العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها .

الأستبيان الثالث : يتناول فيما إذا كانت الشركة تعاني من مشاكل تتعلق برأسمال التشغيل بشكل عام وبكل فقراته. حيث كانت الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب 50٪ منها أكدت على إن الشركة تعاني من مشاكل كبيرة في هذا الخصوص ، 30٪ أكدت على إن الشركة تعاني من مشاكل بشكل

متوسط ، في حين أكدت 20٪ من الإجابات على إن مشاكل الشركة في هذا المجال قليلة ، واستنادا لذلك يتضح إن الشركة تعاني العديد من المشاكل في رأسمال التشغيل .

إما في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية ، فقد أكدت 50٪ من الإجابات على أنها تعاني مشاكل متوسطة في هذا المجال ، في حين أكد 35٪ على إن المشاكل التي تعاني منها الشركة ، تتعلق برأسمال التشغيل كبيرة والـ 15٪ المتبقية من الإجابات أكدت على إن المشاكل قليلة .

مع ذلك يتضح جليا من مجمل الإجابات المشاكل التي تعاني منها الشركة في رأسمال التشغيل . وهذا ما تؤكده أيضا النتائج الواردة في الفصل السادس (التحليل المالي) في هذا الباب .

الأستبيان الرابع : يتناول فيما إذا كان فريق الدائرة المالية يعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط والذي يوضح مدى متابعة الإدارات للخطط الموضوعه وتحديد الانحرافات وتصحيحها . وقد أكدت إجابات الشركة العامة لتجارة الحبوب وبنسبة 100٪ على قيام الدائرة المالية بعقد اجتماعات متعددة لمناقشة العديد من الأمور المتعلقة بشؤون الدائرة المالية ويتناول فيها موضوع الانحرافات التي قد تحدث في الخطط التقديرية الموضوعة .

كذلك الحال بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية والتي أكدت الإجابات على وجود مثل هذه الاجتماعات وبشكل دوري للمديريات ولكافة الشعب . إضافة إلى وجودها عند الحاجة .

الأستبيان الخامس : وهو مرتبط بالأستبيان السابق إذ يتطرق إلى المستويات التي تشترك في اجتماعات فريق الدائرة المالية ويكون لها حق المناقشة وطرح الآراء وتحديد السلبيات .

وكانت الاجابه في الشركة العامة لتجارة الحبوب على إن الاجتماعات تتم على مستوى رؤوسا الشعب في نطاق المديرية وعلى نطاق مدراء الأقسام في نطاق الدوائر (الدائرة تعني مستوى معاون للمدير العام كدائرة التسويق ، الدائرة المالية ، دائرة الاستيراد) وكانت نسبة الإجابة أعلاه 80٪ من إجمالي إجابات الشركة ، في حين كانت الـ 20٪ الأخرى تؤكد على إن الإجابات المشار إليها تعقد على مستوى مدير القسم المختص مع باقي مدراء الأقسام ضمن الدائرة المختصة (على سبيل المثال مديرية المخازن).

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت 87٪ من الإجابات قد أكدت على إن الاجتماعات تتم على مستوى مدراء الأقسام فقط ولا يشترك فيها باقي الإفراد العاملين ضمن الأقسام . وقد أكد 13٪ المتبقي من الإجابات على عدم عملهم فيما إذا كانت هناك مثل هذه الاجتماعات تناقش فيها الخطط. وهذا مؤشر سلبي واضح في كلتا النسبتين ، ذلك إن النسبة العظمى أكدت إن مدراء الأقسام فقط يشتركون في الاجتماعات المخصصة لمناقشة الخطط . إضافة إلى إن الـ 13٪ والتي لا تعلم بوجود مثل هذه الاجتماعات تعطي مؤشر سلبي أخر .

الأستبيان السادس : يتناول مدى وضوح الأهداف الفرعية لكل عمل في الشركة والنابعة أساسا من الهدف العام للشركة والذي ترجم إلى عمليات متعددة يقوم بأدائها الإفراد من اجل الوصول إلى الهدف الأساس . حيث أكدت نسبة 74٪ من الإجابات في الشركة العامة لتجارة الحبوب على إن الأهداف واضحة ومحددة لكل فرد في الشركة . في حين أكد 26٪ على عدم وضوحها أو تحديدها بالنسبة للإعمال التي يقومون بها . وهذا مؤشر خطر وسلبي يدل على عدم قيام الإدارات العليا والمسؤولة في الشركة على شرح

وتوضيح الأهداف العامة للشركة والأهداف المرجوة من كل قسم ، وعمل كل فرد فيه ، الأمر الذي يدل على وجود عمل آلي دون إدراك ، ذلك يعني وجود إفراد يؤدون عملهم دون معرفة مايحققه هذا العمل من فوائد أو أهداف . وبالتالي فأنهم يقومون بعملهم بشكل ميكانيكي . إما بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية ، فقد كانت الأجوبة سلبية جدا ، إذ إن 40٪ فقط من المجيبين أكدوا بان الأهداف المرجوة من عملهم واضحة ومحددة من وجهة نظرهم وإنهم على علم بها. في حين كانت نسبة الـ 60٪ المتبقية لا تعلم بالأهداف . وهذا مؤشر خطر جدا يعطينا دليل على عدم تفهم العاملين لأهداف الإعمال التي يؤيدونها ، ولا يخفى ماهذا الأمر من انعكاس على العديد من الأمور يدخل ضمنها درجة الكفاءة ، والاندفاع في تأدية الواجب بالإضافة إلى إن احجاب بعض الأمور المتعلقة بشؤون العمل عن العاملين يخلق فجوه غير سليمة بين المسؤولين من جهة والعاملين من جهة أخرى .

الأستبيان السابع: يتناول الخطط طويلة الأمد، وهل تقوم الشركة بإعداد ومثل هذه الخطط ؟ فكانت الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب وبنسبة 90٪ كلا ، أي إن الشركة لا تعد مثل هذه الخطط والـ 10٪ المتبقية لا تدري لعدم اطلاعها على خطط الشركة . كذلك الحال بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية مع اختلاف النسب ، حيث أكدت نسبة 80٪ على عدم وضوح خطط طويلة الأمد في الشركة. حيث كانت النسبة التي لأعلم لهم بما يحدث في الشركة . وبالتالي فهم لايساهمون في عملية البناء والتطوير . وهذا ليس من مصلحة الشركة ، بل قد يشكل عامل معوق في مسيرتها .

الأستبيان الثامن : يتناول فيما إذا كانت الشركة تنفذ طلبات لم تدرجها في خطتها السنوية تفرض على الشركة من جهات خارجية ، سواء كانت المؤسسة

أو الوزارة أو بعض الجهات العليا . ولايخفى ما لوجود مثل هذه الأمر من اثر في إرباك عمل الشركات وفي العديد من الأقسام . بالإضافة إلى إن حدوث مثل هذا الأمر يعطي مؤشر غير سليم على عملية وضع الخطة من قبل الشركة أو إجراءات الموافقة في كل من الجهات المسؤولة عن تصديق خطط الشركات ، كالمؤسسة والوزارة المختصة (يتعلق الأمر بالطلبات المفاجئة والناجمة عن طرف أني أي بشكل خارج عن سيطرة الشركة). وقد كانت إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب 80٪ يحدث ذلك أحيانا ولعدد من المرات في السنه المالية الواحدة ، وهو مؤشر سلبي في حين كانت ال 20٪ لا ادري . وقد كانت إجابة الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية 33٪ يحدث ذلك دائما في حين كانت إجابة 53٪ يحدث ذلك أحيانا والـ14٪ لا ادري . إن وجود مثلا هذه النسبة قد يعطي دليل أخر من حيث عدم استيعاب الخطة الموضوعة للشركة لكافة مؤشرات الحاجة واحتمالات حدوث متغيرات أو تطورات معينه في المستقبل. أي إن التوقعات التي اعتمدت في الخطة لم تكن واقعية أو إن الخطة لم تكن مبنية على بيانات واقية ، إضافة إلى المؤشر السابق على الجهات المسؤولة عن تصديق الخطة .

<u>الأستبيان التاسع</u> : يتطرق إلى التخصيصات التي تثبتها الشركة كترجمة مالية لخططها والتي ترفع للموافقة والتصديق من قبل الوزارة المختصة فهل تقوم الشركة بالمبالغة بمبالغ التخصيص لأنها تتوقع إن تقوم الوزارة بتخفيض هذا المبلغ . إن وجود مثل هذه الحالة تعطينا مؤشر غير سليم ، ذلك لان هذا الأمر يدل إما على عدم التزام الشركة بالتعليمات الخاصة بالتخصيصات وفقا للاحتياجات المناسبة أو وجود نوع من عدم الثقة بالخطط المرفوعة والتخصيصات من قبل الشركة من حيث تمثيلها (أي التخصيصات)

للاحتياجات الفعلية من خلال إتباع الشركة للأساليب السليمة في تقديرها ، وغيرها من المبررات التي تؤكد جميعها خطأ استخدام هذا الأسلوب والاستمرار فيه.

إذ اتضح من إجابات الشركة العامة لتجارة الحبوب على إن الشركة تقوم فعلا بزيادة الرصيد الحقيقي للتخصيصات وبسبب وجود هذا الشعور ، وكانت النسبة التي تؤكد ذلك 60٪ من إجمالي الإجابات .في حين أكدت الـ 40٪ المتبقية عدم اطلاعها على موضوع التخصيصات .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية أكدت 67٪ على إن الشركة تقوم فعلا بالمبالغة في مبلغ التخصيصات إلى حد ما . في حين أكد الـ33٪ عدم معرفتهم بموضوع التخصيصات وقد كانت هناك إجابة واحدة فقط أكدت على إن المبالغة في بعض الفقرات تأتي من باب التحفظ بالإضافة إلى السبب أعلاه .

الأستبيان العاشر : يتطرق إلى بعض الميزانيات التقديرية في الشركة هي (المبيعات ، الاستيراد ، المشتريات ، الاحتياجات المالية ، مصاريف الشركة) ومدى الانحراف الذي يحصل فيها.

وكانت إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب قد أكدت على وجود انحراف ولكن بنسبة صغيرة ، وهذا ماكانت عليه الإجابات وبنسبة 100٪ عن جميع الخطط لهذه الفعاليات .

وكذلك الحال بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية وبنفس النسبة وفقا للتخصص .

الأستبيان الحادي عشر : ويتعلق بالأستبيان السابق ذلك لابد من وجود أسباب تؤدي إلى ظهور الانحرافات . هذه المسببات قد تكون تخطيطية أي في الخطة ذاتها أو في جهات الرقابة أو في كادر التنفيذ وغيرها من المسببات .

وقد كانت إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب بالجدول الأتي :

الظروف الخارجية بالمرتبة الأولى وبتأييد 80٪ من الإجابات . إذ كانت تتضمن الظروف الخارجية تغيرات الأسعار عالميا ، ظروف المناشيء ، إجراءات التفريغ في الموانئ .

ضعف الكادر بالمرتبة الثانية وبشكل عام في جميع الأقسام المسؤولة عن هذه الخطط وبنسبة 45٪ ولايخفى هنا ما لضعف الكادر المسؤول عن عملية التنفيذ من تأثير كبير على نتائج الخطة وبالتالي فان هذه النتائج وبشكل حتمي تكون منحرفة عما هو مخطط .

اعتماد التقديرات بالمرتبة الثالثة وبنسبة 25٪ من الإجابات ذلك إن اعتماد التقديرات يعتمد ولو بشكل ما على الاحتمالات الغير مؤكدة مايزيد من احتمالات ظهور الانحرافات .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت الإجابة كالأتي :

53٪ أكدوا على إن التخطيط غير السليم يأتي بالمرتبة الأولى للانحرافات

45٪ أكدت على إن ضعف الكادر يكمن وراء وجود الانحرافات حيث يأتي هذا السبب بالمرتبة الثانية . 30٪ أكدوا إن ضعف الرقابة تأتي بالمرتبة الثالثة وراء الانحرافات في حين كان نصيب الظروف الخارجية 20٪ فقط لحدوث الانحرافات .

الأستبيان الثاني عشر : يتناول المدد التي تغطيها الميزانيات التقديرية فيما إذا كانت سنوية كاملة أو سنوية مقسمة إلى شهور أو إلى ربع سنوية أو إلى نصفين ، حيث اتضح من إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب على إن ميزانياتها التقديرية تعد على أساس سنوي غير مقسم . فيما عدا ميزانية

المبيعات والتي يتم تقديرها على أساس شهري . في حين كانت إجابة الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية بان إعداد ميزانياتها يتم على أساس سنوي وهو مامعمول به ، لغاية سنة 979 حيث تم في هذه السنة اعتماد ميزانيات مقسمة إلى كل ثلاثة أشهر .

الأستبيان الثالث عشر : يتناول الوضع التنظيمي للدائرة المالية ، وهل للوضع التنظيمي الحالي للدائرة المالية تأثير أو سبب في وجود معوقات أو مشاكل في العمل ؟ .

حيث أكدت إجابات 60٪ على إن الوضع التنظيمي الحالي جيد ولا سبب له في حدوث الإشكالات في حين أكد 40٪ آخرون على إن للوضع التنظيمي الحالي تأثير في وجود بعض المعوقات (إلى حد ما) . إن وجود نسبة الـ 40٪ ليس بالأمر اليسير ذلك لأنها تدل على انه فعلا يوجد إشكال ومعوقات سببها الهيكل التنظيمي للدائرة المالية . وهذا مااتضح فعلا في الفصل الخامس من الباب الثاني عند وصف عمل شعب وأقسام الدائرة المالية ، ولدى البعض من الشعب التي اتضح مدى تداخل العمل وتقسيمه بشكل غير سليم بينها . وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية أكدت نسبة 55٪ من الإجابات على إن للوضع التنظيمي الحالي للدائرة المالية تأثير في حدوث مشاكل ومعوقات في العمل بشكل أدق فيما يتعلق بإعمالهم وارتباطاتها مع الأقسام الأخرى . في حين كانت إجابة 45٪ على إن الهيكل الحالي جيد ولا علاقة له بالمشاكل أو المعوقات التي تحدث جـــراء العمل .

الأستبيان الرابع عشر: يتطرق إلى التحليل المالي، وهل تقوم الشركة بالتحليل المالي سواء كان قصير الأجل أم طويل ؟ وهنا لايخفى ما للتحليل المالي من دور فاعل ومهم في تحديد موقع الشركة ومدى فاعلايتها ونجاحها في

تنفيذ خططها . وهذا مانوضحه في الفصل المتعلق بالتحليل المالي . وكانت الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب 40٪ بنعم تقوم الشركة بالتحليل المالي قصير الأمد فقط ، في حين أكد الـ 60٪ الآخرون عدم اطلاعهم أو عملهم بالتحليل المالي رغم علمهم بوجود مديرية مخصصة للميزانية والتحليل المالي. وقد وجهنا من خلال لقاءات عديدة وتواجدنا في الشركة قيام الشركة فعلا بالتحليل المالي حديثا بسبب حداثة هذه المديرية.إلا إن عدم قيام المديرية بتوزيع أو شرح نتائج التحليل أدى إلى إن تكون الاجابه بالجدول الموضح أعلاه وهو مؤشر سلبي على المديرية بشكل خاص وعلى الإدارة العليا بشكل عام إما بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد أكدت نسبة 20٪ على إن الشركة تقوم بعمل تحليل مالي قصير الأمد ولكن بشكل مختصر ولا تعتمد فيه مؤشرات موسعه . في حين أكدت النسبة المتبقية 80٪ على عدم قيام الشركة بمثل هذا التحليل ، الأمر الذي يعطينا مؤشر سلبي اتجاه الدائرة المالية للشركة (وفعلا لم نحصل على أي معلومات تدل على قيام الشركة بعمل تحليل مالي لفعالياتها أو أنشطتها) ، ذلك لان وجود نسبة كبيرة تؤكد عدم وجود مثل هذا التحليل رغم كون البعض منهم بمستوى كبير من المسؤولية يدلل على عدم اطلاع العاملين على نتائج التحليل من ناحية واقتصاره على عناصر معينه . ثم إن عدم قيام الشركة بعمل تحليل مالي تفصيلي وشامل لفعالياتها يدل على عدم استخدامها الأساليب العلمية في وضع الخطط والرقابة على التنفيذ وتحديد الانحرافات إلى غيرها من النتائج المتوخاه من جراء استخدام التحليل المالي .

الأستبيان الخامس عشر : ويرتبط بالأستبيان السابق في حالة الإجابة بنعم فهل يؤخذ بنتائج التحليل وكانت إجابة الـ 40٪ في الشركة العامة لتجارة الحبوب على انه يؤخذ به إلى حد ما بسبب حداثته ، إلا إن ذلك يعطينا

مؤشرات الأول ضعف التحليل وعدم دقة النتائج التي تم التوصل إليها بسبب عدم وجود الكادر المؤهل وحداثة القسم والثاني عدم قناعة الاداره العليا للشركة أو ذوي العلاقة بعملية التحليل (وقد يكون ذلك لحداثتها أيضا) وكلاهما مؤشران سلبيان على الشركة.

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت إجابة الـ 20٪ الـذين أكدوا استخدام الشركة للتحليل المالي هي أنها تأخذ بالنتائج إلى حد ما ، وبذلك يعطي مستمسك سلبي أخر على الدائرة المالية في الشركة بالإضافة إلى ما ورد في أعلاه .

الأستبيان السادس عشر : الأستبيان الأخير يتناول موضوع تبعية مديرية التدقيق باعتبارها الجهة المسؤولة عن التدقيق والرقابة في الشركة وعلى كافة فعالياتها ، فبأي الجهات الموضحة في الأستبيان يفضل ارتباطها ؟ إذ كانت إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب كالأتي :

كافة معاوني المدير العام ومدراء الأقسام يفضلون ارتباطها بالسيد المدير العام مباشره . في حين كانت إجابة جميع رؤوسا الشعب ضمن المديريات وباقي الموظفين الاعتياديين يفضلون ارتباطها بمدير الحسابات الأقدم ، وكلتا وجهة النظر لهما ايجابياتهما وسلبياتهما وهو موضح في الفصل الخامس الباب الثاني . إما في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فكانت الإجابة كالأتي:

55٪ يفضلون ارتباطها بالسيد المدير مباشرة .

35٪ يفضلون ارتباطها بموقع مدير الحسابات الأقدم

10٪ تفضل ارتباطها بالوزارة مباشرة وبالجهة الرقابية فيها مباشرة .

ولجميع وجهات النظر الواردة أعلاه مبرراتها.

المبحث الثاني :إدارة النقديـــة

تحتل النقدية مكانة مهمة بين الموجـودات المتداولـة للشـركات التجاريـة لكونها الوسيلة التي تنفذ بواسطتها هذه الشركات مناهجها الاستيرادية . إضافة إلى تهيئة وتوفير كافة المستلزمات الضرورية من اجل تحريـك الـدورة التشـغيلية الاعتيادية لها ، والذي تبدأ بنقد يستخدم في شراء السلع والبضائع ثم دفع أقيـام العمليات التكميلية لغاية تهيئة هذه البضائع والسلع بشكل تكـون عنـده مهيـأة للبيع وعند تحقق البيـع تسـترجع المبـالغ النقديـة المدفوعـة أقيـام نقديـة للسـلع والبضائع التي تباع نقدا أو بعد مدة معينه في حالة البيع بالأجل ولفترات زمنيـة وتحدد بموجب العقود والاتفاقيات ، وبذلك تتضح الدورة التشغيلية الاعتياديـة في الشركة التجارية والتي تبدأ بالنقد لتنتهي به .

وقد تم توزيع الاستمارة (بالنسبة للاستبيان التي تخـص النقديـة) علـى الجهات ذات العلاقة بالموضوع من خلال متابعة سير العمـل في الشـركة ووفـق ماجاء في الفصل الخامس من الباب الثاني والذي تتضح فيه طبيعة إعمال كافـة الأقسام وفق التسلسل الهرمي للـدائرة الماليـة في الشـركة. وفيمـا يخـص عمليـة التخطيط للنقدية وخاصة من حيث توفر النقد الكاف فان العملية تتم بالجـدول الأتي:

تقوم مديريات الشركة بكافة شعبها بوضع خططها ضمن أهداف الشركة، ثم توحد هذه الخطط ضمن خطة عامة شاملة للشركة ، تحـدد فيهـا احتياجاتهـا وخاصة النقدية والتي تمثل خطة الاستيراد المؤشر الأسـاس لهـا(نتيجـة طبيعيـة حسب طبيعة عمل الشركة التجاري) بعدها ترفع الخطة للوزارة للموافقة حيث تتم الموافقة عليها بعد الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة مـن المؤشـرات منهـا طبيعـة السلع الـتي تتعامـل بهـا الشـركة ودرجـة أهميتهـا للمـواطن ، ثـم يـتم تحديـد

التخصيص اللازم ، الوضع الاقتصادي العام إجمالي التخصيص للوزارة ، وغيرها ثم ترسل للشركة لتضعها بصيغتها النهائية وفق تعديلات الوزارة ثم تبدأ عملية التنفيذ في المدد المحددة لها . وقد كانت الأجوبة على الاستبيان المخصصة عن إدارة النقدية بالجدول التالي :

الأستبيان الأول : والذي يمثل المدخل لبحث النقدية إذ يتعلق بعملية التخطيط للمبيعات والتي تمثل المصدر الأساس (وذلك لان الإيرادات الأخرى لا تشكل سوى نسبة بسيطة جدا من الإيرادات تكاد لا تغطي التكاليف المصروفة عليها كإيرادات شعب الصيانة في المواد الأنشائية مثلا أو الإيرادات العرضية الناجمة من بيع الصناديق الخشبية وغيرها) وقد اخذ الأستبيان صيغة هل تعد ميزانية تقديرية للمبيعات ؟

وكانت نسب الاجوبه بالنسبة للشركة العامة لتجارة الحبوب 7ر66٪ بنعم أي إن هناك ميزانية تقديرية للمبيعات و 20٪ لا يعلمون فيما إذا كانت تعد مثل هذه الميزانية أم لا وهي نسبة ليست بالصغيرة قياسا للأهمية التي تحتلها مثل هذه الميزانية خاصة إذا ما علمنا بان من بين الجهات التي لا تعلم بذلك مستويات إداريه يكون لعملها ارتباط وثيق بالمبيعات ويهمها معرفة اتجاهات البيع ورغبات المستهلكين وميلهم الاستهلاكي وغيره من المؤشرات التسويقية في حين كانت إجابة 3ر13٪ بالنفي أي لا يتم عمل ميزانية تقديرية للمبيعات علما بان المستويات التي أجابت بهذه الإجابة مسؤولة عن تثبيت البيانات المتعلقة بعملية البيع . وقد اتضح من خلال الزيارات والتعرف على واقع العمل في الشركة بان هناك ميزانية تخطيطية للمبيعات ولكن المستويات المذكورة أعلاه لا علم لها بها. وهذا يعطي مؤشرا سلبي لعدم إشراك مثل هذه المستويات لإبداء الرأي في عملية إعداد مثل هذه الميزانية .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت 75٪ من الإجابات تؤكد وجود ميزانية تقديرية للمبيعات وان الشركة تقوم بإعدادها في حين كانت نسبة 25٪ لم يجيبوا على الأستبيان لعدم معرفتهم بالأمر ، علما بان منهم مسؤولين على اتصال مباشر بأعمال البيع والحسابات والموازنات داخل الشركة .

الأستبيان الثاني: ويتطرق إلى الوسائل التي تتبعها الشركة في تقدير حجم المبيعات فقد كانت نسبة 3ر33٪ بدون إجابة وهي نفس النسبة الواردة في الأستبيان السابق، إما النسبة المتبقية والبالغة 7ر66٪ فقد كانت إجابتها على الوسائل تأخذ التسلسل الأتي:

اتجاه المبيعات من نتائج السنوات السابقة ألمرتبه الأولى والأساسية لدى الجميع .

دراسات السوق في ألمرتبه الثانية بنسبة 80٪

بشكل تخميني احتمالي في ألمرتبه الثالثة بنسبة 40٪

تقدير رجال البيع في ألمرتبه الرابعة بنسبة 20٪ .

ما سبق يعطي مؤشر متفائل عن مستقبل تقدير المبيعات أي إن هناك اتجاهات جادة في الاعتماد على وسائل إحصائية ودراسات ميدانية لتثبيت أرقام المبيعات المستقبلية بالرغم من وجود نسبة معينه من التخمين .

في حين بلغت هذه النسب في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كالأتي : اتجاه المبيعات من خبرة السنوات السابقة في ألمرتبه الأولى بنسبة 100٪ من الإجابات . ثم تقدير رجال البيع في المرتبة الثانية وبنسبة 35٪ في حين يأتي استخدام أسلوب التخمين والاحتمالات بالمرتبة الثالثة وبنسبة 30٪ من الإجابات وهي ليست بالنسبة القليلة .

الأستبيان الثالث: يتطرق إلى إعداد الميزانية التقديرية للنقدية هل يتم إعدادها أم لا ؟ وقد كانت نسبة الإجابة 3ر33٪ بالإيجاب أي تؤكد بان هناك ميزانية تقديرية للنقدية تعد من قبل الشركة و 7ر6٪ تؤكد عدم وجود مثل هذه الميزانية وهي نسبة ضئيلة متأكدة من عدم وجود مثل هذه النسبة في حين 60٪ امتنعت عن الإجابة ، وتؤكد عدم معرفتها بهذه الميزانية ، علما بان لجميعهم مساس مباشر بحركة النقد من والى الشركة . وقد تأكد للباحث إن الشركة تعد موازنة تخطيطية للنقد (وهذا مااكتشفناه خلال زياراتنا الميدانية وتتبعه لسير الإعمال في الشركة) والمؤشر الأخر والأكثر خطورة هو مايدل معنى ترك الأستبيان من قبل هؤلاء المسؤولين بدون إجابة ، إن ذلك إن دل على شيء . إنما يدل على جهلهم لماهية ومفهوم الميزانية التقديرية للنقدية من جهة (علما باننا قد وضعنا الغموض "إن وجد" في جميع الاستبيان). وهذا يكفي لإعطاء مؤشر أخر يتمثل في إن الموظف اعتمد صيغة الجمود من خلال تمسكه بعمله فقط دونما تطوير واطلاع ، كذلك عدم إشراك العديد من المستويات في إعداد مثل هذه الموازنات التخطيطية وحصرها بمستوى معين من إفراد معينين.

كذلك الحال في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية مع اختلاف في النسب لصالح الشركة إذ إن 50٪ أكدوا إعداد مثل هذه الميزانية ، في حين أكدت النسبة المتبقية 50٪ بعدم معرفتها بموضوع إعداد مثل هذه الميزانيات . وبذلك فان المؤشرات الموضحة أعلاه ذاتها تنطبق على الوضع في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية.

الأستبيان الرابع : جاء هذا الأستبيان للتأكيد على جواب الأستبيان السابق والتعرف فيما إذا كانت هناك وسائل معينه متعارف عليها تستخدم في التخطيط للنقدية . وقد طرح فيه أسلوبان الأول الموازنات النقدية والثاني

الكشف التقديري لمجرى النقد. وقد جاءت نسب الإجابة على هذا الأستبيان في الشركة العامة لتجارة الحبوب تأكيدا لما ورد في الأستبيان السابق إذ كانت الاجابه :

اتفق ذلك 7ر6٪

لا اتفق أحيانا 20٪

لا اتفق مع ذلك 6 ر66٪

وقد كانت نسبة الذين تركو الأستبيان 7ر66٪ بذلك تعطينا نفس المؤشرات الواردة في الأستبيان السابق من حيث عدم معرفة هذه الوسائل العلمية المتعارف عليها من قبل الساعين فعلا إلى تطوير العمل وتطوير الوسائل والأساليب المستخدمة فيه من خلال مواصلة الدراسة والبحث وتتبع التطورات في مجال العمل .

إما في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد كانت النسب كالأتي:

لااتفق مع ذلك 25٪

لااتفق مع ذلك 25٪

وكانت نسبة 50٪ قد تركت الأستبيان دون إجابة . وهذا مايؤكد الاجابه الواردة عن الشركة في الأستبيان السابق .

الأستبيان الخامس: ينص على أي المستويات تشترك في التخطيط للنقدية ؟ وذلك من اجل التعرف على المستوى الإداري الذي يشترك في وضع الخطط لنقدية للشركة ، وبالتالي الوقوف على دقتها ومدى شموليتها ومقدما يمكننا القول فيما يخص الشركة العامة لتجارة الحبوب بأن العديد من المستويات

لا تشترك في إعداد الخطة النقدية للشركة. هذا ما ورد في الإجابة على الأستبيانين 3و4 وكانت بالجدول التالي :

7ر66٪ لم يجيبوا على الأستبيان تأكيدا على عدم وجود خطة نقدية (كذلك يدل ذلك على عدم علمهم بالأمر) . والـ 3ر33٪ كانت إجابتهم على مستويات مختلفة تشارك في إعداد الميزانية التخطيطية للنقدية وهي تغطي النسبة التي تعلم بوجود خطة نقدية ، والقسم الأخر جاءت إجابته بتحديد مستوى معين نتيجة لعدم استيعابه لمفهوم الميزانية النقدية . وقد أكد معظمهم على إن مثل هذه الخطة تعد على مستوى مدير الحسابات الأقدم ويشترك فيها مدير الحسابات ومدير الميزانية والتحليل المالي .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت نسبة 50٪ قد تركت الاجابه على هذا الأستبيان بسبب عدم معرفتهم بإعداد الشركة لمثل هذه الميزانية .

في حين أكدت إل 50٪ المتبقية على إن إعداد الميزانية التقديرية للنقدية يتم على مستوى مدير الحسابات الأقدم ومدراء بعض الأقسام في الحسابات فقط كمدير الحسابات وهي بذلك تشترك مع الشركة السابقة .

الأستبيان السادس : ويتضمن الاستفسار عن الحد الأدنى للنقدية ، الذي تسعى الشركة للاحتفاظ به والمحافظة عليه ، إذ يمثل رصيد الأمان لها . إلا انه اتضح ومن خلال الاجابه على هذا الأستبيان في الشركة العامة لتجارة الحبوب بان نسبة 100٪ تؤكد عدم وجود مثل هذا الحد بالرغم من وجود نسبة معينه لم تجيب على هذا الأستبيان إلا أنها تؤكد من خلال عدم الاجابه أيضا إلى عدم تفهمهم لمثل هذه الأمور المالية على الرغم من وجود مستويات ذات أهمية في الهرم التنظيمي للشركة وللدائرة المالية فيها بالذات .

كما أكدت نسبة 80٪ في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية على عدم وجود مثل هذا الحد وامتنع 20٪ عن الاجابه لعدم اطلاعهم بالموضوع وبنفس المستويات الواردة في جواب الشركة العامة لتجارة الحبوب .

الأستبيان السابع : والذي يتناول مسألة اعتماد الشركة على مصادر خارجية في تمويل فعالياتها التجارية نتيجة لعدم كفاية ماتوفر لديها من نقدية لتسيير هذه الفعاليات . فقد اتضح من خلال الأجوبة بان الجميع متأكد من إن النقدية المتوفرة لدى الشركة لا تكفي لسد التزاماتها المالية وفعالياتها التجارية وكانت الإجابة بنسبة 100٪ .

إن هذا المؤشر يعطينا دلائل عدة ، البعض منها يعتمد على الاجابه الواردة على الاستبيان السابقة، ذلك إن عدم إشراك عدة مستويات ذات علاقة بحركة النقد في الشركة وبالتخطيط للنقدية يؤدي حتما إلى عدم استيعاب الخطة الموضوعة لكافة الجوانب التي كانت ستتجاوزها وتشملها في حالة إشراك هذه المستويات .

وهذا مايدل عليه ضيق نطاق الجهة التي تكلف بإعدادها . يدل على ذلك النتائج الواردة في الفصل السادس والذي يتضح فيه ضعف نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات المتداولة . ثم رصيد السحب على المكشوف الذي يمثل التسهيلات المصرفية التي تحصل عليها الشركة .

الشيء نفسه يقال بالنسبة لنتيجة الاجابه الواردة في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية حيث كانت النسبة التي لا تتفق مع كفاية النقدية لدى الشركة على سد الفعاليات والالتزامات المترتبة عليها 100٪ وهي أيضا تؤكد الإجابات على الاستبيان السابقة والنسب الواردة في الفصل السادس من هذا الباب.

الأستبيان الثامن : وهو تأكيد للسؤال حيث يؤكد على معاناة الشركة من مشكلة قلة السيولة وكانت الأجوبة في الشركة العامة لتجارة الحبوب بنسبة 100٪ (صحيح جدا) وهذا يؤكد وجود هذه المشكلة التي تؤيده نتائج نسب السيولة للشركة الواردة في الفصل السادس والتي تدل على ضعف سيولة الشركة وحاجتها الماسة والمستمرة للنقد .

كذلك الحال بالنسبة لسيولة الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد أيدت نسبة 100٪ على معاناة الشركة لمشكلة قلة السيولة النقدية فيها .

الأستبيان التاسع : يستوضح الأستبيان الأسباب المؤدية إلى حدوث النقص في السيولة واستمرار قلتها في الشركتين المختارتين . وقد كانت الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب تؤكد على إن السبب الأساس يعود إلى ضعف رأس المال قياسا بفعاليات الشركة وماهو مطلوب منها تنفيذه وتوفيره من السلع والبضائع التي تتعامل بها الشركة .

وكانت النسبة التي أكدت ذلك 100٪ وقد أوعز سبب ضعف رأس المال إلى التوصيات المرفقة مع خطة الشركة حيث لم تتطرق بشكل أكثر توضيحا إلى ضرورة زيادة رأس المال ليتسنى لها تنفيذ منهاجها والبعض الأخر يوزعه إلى إن الوزارة ترفض اقتراح زيادة رأس المال .

إما بخصوص الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فهي تعاني من الحالة ذاتها ، فقد بلغت النسبة التي تؤكد على استمرار نقص السيولة 100٪ وقد كانت الأسباب المؤدية لذلك زيادة حجم نشاط الشركة وفعالياتها ، وهو موارد بخصوص الشركة العامة لتجارة الحبوب أيضا .

الأستبيان العاشر : ويتطرق إلى الصيغة التي تتم فيها تحديد الوسائل الاحتياطية المتيسرة لدى الشركة لمواجهة الاحتياجات المالية الطارئة خاصة عند

حدوث ظروف معينه تستوجب وجود مثل هذه الإجراءات (وهي دائمة الحدوث كما سيتضح فيما بعد).

وقد كانت الإجابة بالنسبة للشركة العامة لتجارة الحبوب 80٪ الاعتماد على التسهيلات الممنوحة من قبل المصرف و 20٪ أكدت على القروض الممنوحة من قبل الوزارة . هذا وتحتل التسهيلات المصرفية مكان الصدارة بالنسبة لمصادر التمويل التي تعتمد عليها الشركة. وهذا ماأثبتته النتائج الواردة في الفصل السابق . وأحيانا قليلة تعتمد على القروض الممنوحة من قبل الوزارة.

وبخصوص الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد أكدت الأجوبة كذلك على إن التسهيلات المصرفية تأتي في مقدمة الاحتياطات وبنسبة 100٪ من الإجابات على هذا الأستبيان والبالغة 50٪ من إجمالي المجيبين في حين ترك الـ 50٪ الآخرين ؛ الأستبيان دون أجابه لعدم معرفتهم بالإجراءات سوى أنهم أكدوا شفهيا بان الشركة تعتمد في جميع حالات الحاجة المالية على المصرف.

المبحث الثالث: إدارة الذمم المدينـة

تعتبر عملية البيع بالأجل ، الأساس الذي تتولد من الحسابات المدينة في الشركة التجارية وتتمكن الشركات التجارية من خلال اعتمادها هذا الأسلوب من البيع من تحقيق عدة أمور خاصة في القطاع التجاري الاشتراكي منها تسهيل مهمة العملاء في الحصول على السلع والبضائع التي تتعامل بها الشركات نتيجة البيع بالأجل على إن يكون الدفع فيما بعد، كذلك السرعة في إيصال السلعة للمستهلك ، توفير السلع في مراكز البيع في الوقت المناسب وبشكل دائم ولتجنب حدوث الاختناقات ، ثم تجنب تكديس السلع والبضائع في مخازن الشركات وتحويلها إلى مخازن العملاء ، وبالتالي تخليص الشركة من العديد من النفقات ، وغيرها من الجوانب الأخرى .

ومن اجل التعرف على الكيفية التي تتم فيها هذه العملية ، وضعنا مجموعة من الاستبيانات تالية وتم توجيهها على عدة مستويات إدارية لها علاقة مباشرة وغير مباشرة على العملية إضافة إلى الاتصال المباشر بهم وتتبع سير العمل في الشعب ذات العلاقة . وقد كانت الإجابة على الأسئلة بالجدول التالي :

الأستبيان الأول : يتطرق فيما إذا كانت الشركة تتبع سياسة البيع على الحساب أم لا. وكانت الأجوبة في الشركة العامة لتجارة الحبوب تؤكد على إن الشركة تتبع مثل هذه السياسة ، وكانت الاجابه بنسبة 100٪ . وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت نسبة الإجابة على هذا الأستبيان أيضا 100٪ تؤكد إتباع الشركة لهذه السياسة ، إذ يتم البيع على الحساب لمنشات القطاع العام ودوائر الدولة فقط بموجب قرار يحدد التعامل مع تلك الجهات بالأجل فقط .

الأستبيان الثاني : وعن حجم المبيعات على الحساب قياسا بإجمالي المبيعات للشركتين فقد كانت أجوبة الأستبيان الثاني الذي يتناول هذا الجانب في الشركة العامة لتجارة الحبوب 80٪ أكدت على أنها قليلة و20٪ أكدت على أنها قليلة جدا ، وبشكل عام يتضح بأنها قليلة قياسا برقم إجمالي المبيعات، ذلك لان البيع على الحساب في الشركة لا يتم إلا للدوائر الرسمية وشبه الرسمية ومنشات القطاع العام فقط إذ لا يتم البيع على الحساب للقطاع الخاص أو الافراد. وان مجموع ماتحتاجه هذه القطاعات لا يتعدى الجزء القليل قياسا بإجمالي احتياجات المواطنين وبعض جهات القطاع الخاص . لذلك كان حجم البيع على الحساب قليلا .

إما في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية . فقد كانت النسب الواردة معاكسة تماما للنتائج الواردة في الشركة السابقة إذ أكدت 90٪ من الإجابات على إن نسبة البيع على الحساب إلى إجمالي مبيعات الشركة كبيرة ذلك بسبب ما تمثله احتياجات القطاع العام ودوائر الدولة من الاجهزه والبضائع التي تتعامل بها الشركة من نسبة كبيرة قياسا لإجمالي الاحتياج العام للأجهزة والبضائع التي تتعامل بها الشركة خاصة إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أيضا موضوع أسعار الأجهزة والبضائع التي تتعامل بها الشركة قياسا بأسعار السلع والبضائع التي تتعامل بها الشركة العامة لتجارة الحبوب . في حين أكدت نسبة ال 10٪ المتبقية على إن نسبة البيع على الحساب متوسطة قياسا بإجمالي مبيعات الشركة . وفي كل الأحيان يتضح بان النسبة كبيرة .

الأستبيان الثالث: يتضمن تحديد الجهات التي تتعامل معها الشركة بالبيع على الحساب من ناحية . ومن ثم تسلسل هذه الجهات وفقا لحجم التعامل معها، وعلى ضوء ذلك كانت الإجابة على النحو التالي:

تقوم الشركة العامة لتجارة الحبوب بالتعامل على الحساب مع كل من دوائر الدولة والقطاع العام والقطاع المختلط فقط .

وقد كانت نسبة الإجابة التي تؤكد على إن القطاع العام يحتل ألمكانه الأولى في التعامل 75٪ . في حين أكدت الـ 25٪ المتبقية بان دوائر الدولة هي التي تحتل المكانة الأولى في التعامل على الحساب ، وكنتيجة نهائية يمكن إدراج الجهات التي تتعامل بها الشركة وفق التسلسل التالي : القطاع العام المكانة الأولى، دوائر الدولة في المكانه الثانية، ثم القطاع المختلط فقط . إما بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد جاءت دوائر الدولة بالترتيب الأول وبنسبة 100٪ من الإجابات (البالغة 75٪ فقط) في حين تأتي منشات القطاع العام بالمرتبة الثانية . يليها القطاع المختلط . في حين أكدت الـ25٪ المتبقية والتي لم تجب على الأستبيان بان لأعلم بها بالأمر .

الأستبيان الرابع: يتناول هذا الأستبيان متوسط المدة التي يتم فيها تحصيل الديون من الجهات التي تتعامل معها الشركتين بالبيع على الحساب وقد أكدت نسبة 40٪ من الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب ، على إن المتوسط ثلاث أشهر بالنسبة للذين يقومون بتسديد الديون (علما بان الشركة تعاني من مشكلة في تحصيل الديون من بعض الجهات الأخرى) الأمر الذي يؤدي إلى تراكم أرصدة الذمم المدينة ، 25٪ أكدت على إن متوسط مدة التحصيل اقل من شهر والـ 35٪ لم تجب على الأستبيان دليل عدم معرفتها بالأمر .

ومن ناحية متوسط المدة التي يتم تحصيل الديون فيها بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد أكدت معظم النسب على إن النسبة العظمى للتحصيل تتم في فترة الثلاثة أشهر تليها مدة الستة أشهر ، في حين هناك بعض

من الديون يتم تحصيلها في مدة أكثر من سنة . وهذا ماأكدته نسبة 75٪ في حين لم تجب نسبة الـ 25٪ المتبقية على الأستبيان بسبب عدم معرفتهم بالأمر .

الأستبيان الخامس: ونتطرق فيه إلى نقطة أخرى من عملية البيع على الحساب وهي فيما إذا كانت الديون يتم تحصيلها جميعا أم إن هناك ديون معدومة . وفي حالة وجود الديون المعدومة فما هي نسبة هذه الديون قياسا بإجمالي الذمم المدينة ؟

وقد كانت الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب بنعم الـ75٪ من الإجابات و 25٪ لا تعلم . إن الإجابة بنعم تعني إن الشركة تحصل على كافة ديونها من العملاء . إلا إن الأمر لايأخذ بنظر الاعتبار مدة التحصيل ، إذ إن بعض الديون تحصل ولكن بعد مدة طويلة ، فقد تدوم لأكثر من سنتين ، إلا إن الإجابة تعني إن عملية التحصيل فعل حاصل ذلك لان التعامل يتم مع مؤسسات الدولة (أي مضمونه ماليا) ولهذا فلا توجد هناك ديون معدومة ، وهذا ما أكدته أيضا إجابة الأستبيان السادس والتي كانت لا وجود للديون المعدومة . (البعض أجاب بنسبة قليلة إذ اعتبر تأخر بعض العملاء عن التسديد ولأكثر من مدة مالية واحده بأنه بحكم المعدوم لذلك وتصحيحا للنظرة هذه يمكن القبول بأنه لا توجد هناك ديون معدومة بل تأخير في التسديد) .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية أكدت الـ 75٪ أيضا على تحصيل كافة الديون ولا وجود للديون المعدومة . إلا انه توجد أيضا هناك ديون لاتزال موقوفة ولمدة طويلة قد تصل في بعض الديون لأكثر من مدتين ماليتين . في حين لم تجذب نسبة الـ 25٪ المتبقية لعدم معرفتها بالامر.

الأستبيان السادس : حول سبب وجود الديون المعدومة فيما إذا كانت الشركة ذاتها من خلال ضعف أجهزة المتابعة أو في السياسة المتبعة لعملية البيع

على الحساب أو غيرها من الأسباب الداخلية للشركة أو قد تكون هناك أسباب خارجية لا تخضع لسيطرة الشركة أو أي أسباب اخرى. فقد أكدت إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب على عدم وجود ديون معدومة وان السبب في تأخير بعض العملاء عن دفع الديون في موعد الاستحقاق يعود إلى أسباب خارجية ، ذلك لان قرارات منح الائتمان لا توضع من قبل الشركة ولا تستطيع الشركة التدخل فيها باعتبارها قرار صادر من جهة عليا . كذلك فان جهاز التحصيل يتحمل مسؤوليته في هذا التأخير من اعتماده على الأساليب والوسائل الروتينية المتمثلة بكتابنا وكتابكم .

كذلك الحال بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية لخضوعها لنفس القرار الصادر من الجهة الواردة أعلاه باعتبارهما شركتين من شركات وزارة التجارة.

الأستبيان السابع : ويستفسر الأستبيان فيما إذا كانت هناك مشاكل في عملية تحصيل الديون من العملاء .

وجاءت الإجابة تأكيدا لما ورد في الاستبيان السابقة، فيما يتعلق الأمر بالشركتين المختارتين، ففي الشركة العامة لتجارة الحبوب كانت الإجابة بالجدول التالي: 25٪ اتفق مع ذلك أي دليل وجود مشاكل في التحصيل كبيرة ضمن تصور هذه المجموعه (إذا أخذنا بنظر الاعتبار إن الجهة المسؤولة عن تسجيل وتحصيل الديون تقع ضمن هذه النسبة).

50٪ اتفق أحيانا وبذلك يؤكد أيضا إلى وجود المشاكل ، ولكن بشكل أحيانا . وهو واقع الحال في الشركة وتعاملها مع العملاء المدينون .

اما إذ 25٪ فقد تركوا الأستبيان دون جواب دليل على عدم علمهم بالموضوع .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد أكدت نسبة 65٪ على اتفاقها أحيانا . في حين أكدت نسبة 15٪ على اتفاقها مع ذلك . ولم تجب20٪ على الأستبيان لعدم معرفتها به .

الأستبيان الثامن : حول خصم التعجيل ، وهو يمنح للعملاء كأحد الوسائل المشجعة لتسريع تسديد الديون . وقد كانت الاجابه في الشركة العامة لتجارة الحبوب 80٪ أكدت عدم منح خصم لتعجيل الدفع للعملاء الذين تتعامل معهم الشركة على الحساب والـ 20٪ لم يجيبوا على الأستبيان ، دليل عدم علمهم بالأمر . إن عدم منح مثل هذا الخصم قد يكون احد أسباب وجود المشاكل في التحصيل إذ إن وجود مثل هذا الخصم يشجع بعض الجهات (وان كانت مؤسسات الدولة) . التي تعاني الشركة حاليا من وجود مشاكل معها على الدفع المبكر .

في حين أكدت نسبة 45٪من الإجابة في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية على عدم منح هذا الخصم . ولم يجب 10٪ على الأستبيان لعدم معرفتهم بالامر. في حين جاء جواب 45٪ المجيبين على إن الشركة تمنح هذا الخصم ، إذ اخذ بنظر الاعتبار إن منح خصم بمقدار 10٪ للمبيعات التي تزيد على المليون دينار (وبموجب القرار السابق حول منح جهات معينه حق الشراء بالأجل) على إن يتم الدفع خلال شهر . وفي حالة تأخر الدفع لأكثر من شهر يتم احتساب فوائد تأخير .

الأستبيان التاسع: يتناول نقطة أساسية ومهمة ومتممة لعملية البيع على الحساب . تلك هي وجود الجهاز المتخصص لتحصيل ديون الشركة من هذه العملية .

وقد اتضح من خلال إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب بان 50٪ أكدوا على عدم وجود مثل هذا الجهاز المتخصص (المقصود به من جهة أو فرد مسؤول عن هذه العملية). 40٪ أكدوا وجود هذا الجهاز من خلال شعبة القيود والسجلات المسؤولة عن تسجيل حسابات الذمم المدينة وتوجيه الكتب الرسمية للمطالبة بالديون . وبالتالي يتضح عدم تفرغ هؤلاء لمتابعة الديون الأمر الذي أدى بالنتيجة إلى تراكمها ؛ والـ 10٪ تركت الاجابه على هذا الأستبيان .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية أكدت نسبة الـ 85 ٪ على وجود مثل هذا الجهاز من خلال شعبه الذمم الذي يقتصر العمل فيها على تبليغ الجهات المدينة عن طريق الكتب الرسمية في حين 15٪ لم تجب على الأستبيان لعدم معرفتها .

الأستبيان العاشر: نتسائل فيه فيما إذا كان المجيب يفضل إن تنتهج الشركة سياسة البيع نقدا فقط لتفادي مشاكل متابعة الديون والمطالبة وذلك لوقوف على حجم هذه المشاكل من خلال الإجابة .

وقد كانت الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب 80٪ بنعم تخلصا من المشاكل و20٪ لم تجب لعدم الاطلاع في الموضوع . وبالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد أجابت نسبة 85٪ على أنها تفضل البيع نقدا لتفادي مشاكل متابعة الديون وجراءتها وامتنعت 15٪ عن الإجابة لعدم اطلاعهم على الموضوع .

الأستبيان الحادي عشر : يتناول الأثر الذي تتركه سياسة البيع النقدي فقط على حجم مبيعات الشركة للموازنة بين النقص الذي يحصل في حجم المبيعات نتيجة لانتهاج مثل هذه السياسة من جهة وبين الجهد المبذول في تحصيل

الديون من جهة أخرى . فقد كانت الاجابه 100٪ لايؤثر بسبب طبيعة السلع والبضائع التي تتعامل بها الشركة من حيث كونها استهلاكية ضرورية جدا لحياة المستهلك . في حين أكدت نسبة 40٪ في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية على انه لا يؤثر بينما أكدت 35٪ على انه يؤثر نوعا ما . في حين لم يجب 25٪ على الأستبيان لعدم إمكانهم تحديد ذلك .

ومن النسب الواردة أعلاه يتضح بان هناك تأثير قليل على حجم المبيعات لا يتناسب مع حجم شعبة الذمم الموجودة في الشركة وتكاليفها والفعاليات التي تؤديها .

الأستبيان الثاني عشر : يتطرق إلى معرفة حجم الذمم المدينة قياسا بالموجودات المتداولة للشركة من وجهه نظر المجيب وقد كانت الاجابه في الشركة العامة لتجارة الحبوب 30٪ من (50٪-30٪)، حيث يتضح من النتائج الواردة لنسب الذمم المدينة بأن المعدل العام لها ، ولخمس سنوات يساوي 43٪ . إما الـ 70٪ المتبقية من المجيبين لم يستطيعوا الاجابه لعدم معرفتهم بالحجم الصحيح أو بتخمينه .

إما في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد كانت الإجابة تمثل مؤشر سلبي كبير دليل عدم اطلاع العديد من المسئولين على بعض الوثائق الأساسية في عمل الشركة إلا وهي الميزانية إذ إن 90٪ لم تجب على الأستبيان لعدم معرفتها حجم الذمم المدينة . في حين أكدت الـ 10٪ على إن رغم الذمم المدينة يشكل نسبة اقل من 30٪ من إجمالي الموجودات المتداولة .

الأستبيان الثالث عشر : نتطرق من خلاله إلى معرفة فيما إذا كان كادر القسم المسؤول عن الذمم يشكل عائق في عملية تحصيل الذمم أم لا . فقد أكدت الاجابه عليه في الشركة العامة لتجارة الحبوب على إن 20٪ اتفق مع

ذلك دليل تأكيدها على إن للكادر دور في الصعوبات والمشاكل التي تعاني منه الشركة مع العملاء وبالتالي التأخير الحاصل في عملية التسديد ، الأمر الذي أدى إلى إن تكون نسبة الذمم المدينة كبيرة قياسا إلى الفقرات الأخرى من الموجودات المتداولة . بالرغم من اقتصار عملية البيع على الحساب إلى جهات لا يشكل احتياجها للسلع والبضائع التي تتعامل بها الشركة إلا نسبة قليلة ، الأمر الذي يدل على وجود رصيد كبير مدور من السنين السابقة في حسابات الذمم المدينة . وأكد 70٪ من الاجابه على اتفق أحيانا مشيرين بذلك أيضا إلى إن الكادر يعتبر من ضمن الأسباب التي أدت إلى تراكم رصيد المدينين وتأخير التسديد . في حين الـ 10٪ المتبقية تركت الاجابه على الأستبيان .

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت الاجابه 70٪ اتفق مع ذلك أي أنها تؤكد بان الكادر الموجود حاليا في شعبة الذمم المدينة غير كفوء للقيام بمتابعة تحصيل الديون ، الأمر الذي يشكل عائق في عملية التحصيل وبالتالي تأخر عملية التسديد ، في حين كانت نسبة 15٪ تتفق أحيانا والـ 15٪ المتبقية لم تجب على الأستبيان .

إن وجود نسبة 85٪ من الإجابات تؤيد ما ورد في الأستبيان يعطي مؤشر خطير لابد من الوقوف عنده وإعادة النظر في السياسة المتبعة في عملية التحصيل من خلال تدريب الكادر الحالي أو تهيئة كادر كفوء للقيام بالعملية . وهذا الأمر ينطبق على كلتا الشركتين .

الأستبيان الرابع عشر : نوضح من خلاله الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار البيع على الحساب للتعرف على مدى اشتراك الشركة في مثل هذا القرار ، وبالتالي درجة تحملها مسؤولية تراكم رصيد الذمم والمشاكل الناجمة من التعامل مع العملاء بهذه الصيغة إذ أكدت 70٪ من الإجابة على إن القرار يتم خارج

نطاق الشركة ولا علم أو علاقة لها به إذ إن عملية البيع على الحساب وتحديد الجهات التي يتم التعامل معها بهذا الأسلوب يتم تحديد بموجب قرار حيث حدد فيه على إن يكون التعامل بالبيع على الحساب مع دوائر الدولة ومؤسسات القطاع العام والمختلط فقط . إما الـ30٪ فلم تجب على الأستبيان لعدم اطلاعها على الأمر . كذلك الحال في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية وهو ما أكدته أيضا نسبة 35٪ فقط .

إن هذا الرقم يؤكد عدم اطلاع العديد من المسؤلين على بعض العمليات والقرارات الأساسية في التعامل ضمن الشركة في حين اختلف 35٪ حول الإجابة والتي وزعت بين موقع المدير العام ومدير الحسابات الأقدم والـ 30٪ المتبقية لم تجب على الأستبيان ولا يخفى لما لهذه النتائج من مؤشرات ضعف على الشركة خاصة من حيث توضيح العديد من الأمور التي يجب إن يتطلع عليها الإفراد العاملين فيها خاصة عند مساس عملهم بها .

الأستبيان الخامس عشر : عن الأسس التي تتبع في عملية انتقاء العملاء الذين يتم التعامل معهم بالبيع على الحساب من اجل الوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث المشاكل في تحصيل الديون ، إذ لا يخفى ما للأسس المتبعة في انتقاء العملاء من دور مهم وأساس في عملية تحصيل الدين وتسديده إذ كلما كان قرار التعامل مدروس بشكل دقيق كلما أدى ذلك تقليل أو عدم وجود مشاكل في عملية الدفع . وقد أكدت 70٪ من الإجابة على إن الأسس توضح من قبل الجهة المسؤولة عن إصدار القرار ولا علم لهم بهذه الأسس . والـ30٪ المتبقية لم تجب على الأستبيان لجهلها بمصدر اتخاذ مثل هذا القرار. كذلك الحال بالنسبة للشركة العامة للمواد الأنشائية أيضا . إذ أنها لا تتدخل في عملية تحديد أو وضع أسس انتقاء العملاء الذين يتم التعامل معهم على الحساب .

وقد أكدت نسبة 65٪ على إن مثل هذا القرار يتخذ خارج نطاق الشركة ولم تجب نسبة الـ 35٪ المتبقية على الأستبيان .

الأستبيان السادس عشر : يشير إلى إن عدم الوضوح الذي قد يكون في الأسس المتبعة لانتقاء العملاء تؤدي إلى حدوث مشاكل في عملية التحصيل وبالتالي تأخير التسديد . فكانت الأجوبة 60٪ لم يجيبوا بسبب عدم معرفتهم بالأسس الموضوعه لانتقاء العملاء الذين يتم التعامل معهم على الحساب لكون القرار يتخذ من خارج الشركة . و20٪ يتفقون على إن عدم وضوح الأسس أدى إلى حدوث المشاكل في عملية التحصيل والـ 20٪ المتبقية لا تتفق مع ذلك.

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية أكدت نسبة 50٪ على أنها تتفق مع ذلك أحيانا في حين كانت نسبة 35٪ لا تتفق ولم تجب الـ 15٪ المتبقية. إن هذه النسبة تعطينا دليل على إن للأسس الموضوعة في انتقاء العملاء اثر كبير في تحديد درجة التزامهم بشروط التعاقد والتعامل التجاري . بالإضافة إلى أجوبة الأسئلة السابقة ذلك إن اقتصار التعامل مع شركات القطاع العام ودوائر الدولة بموجب قرار دون الرجوع إلى وضع دراسة تحليلية معينه لوضعها المالي وإمكانيات التسديد لديها أدى إلى تراكم الديون في كلتا الشركتين .

المبحث الرابع :إدارة المخزون السلعي

يلعب المخزون دور بالغ الأهمية في مجمل نشاط الشركات التجارية إذ يمثل حلقة الوصل أو المرحلة الوسيطة في العمل التجاري الذي يبدأ بمرحلة الاستيراد (بكل عملياتها) ثم الخزن والذي يبدأ باستلام البضائع وتهيئتها بالشكل المطلوب لتكون جاهزة للبيع ثم إرسالها للمعارض والفروع ، حيث تبدأ المرحلة الأخيرة وهي البيع . وبذلك تتضح أهمية الدور الذي تؤديه عملية التخزين . وقد وضحنا هنا تلك الأهمية عند تطرقنا لإدارة المخزون في الجانب النظري ، وخاصة فيما يتعلق بمسألة عدم تمكن الشركات من تجاوز هذه المرحلة بالرغم من التكاليف التي تتحملها جراء قيامها بخزن السلع والبضائع التي تتعامل بها .

وكما هو موضح في بداية الفصل عن الأسلوب المستخدم في الكتاب ، فقد تم توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من المسؤولين في الدائرة المالية من ذوي الاتصال بعملية التخزين ، إضافة إلى المسؤولين المباشرين عن العملية حيث كانت إجابتهم حول كل مايتعلق بالمخزون إدارته من خلال الأستبيانات المطروحة ووفق الصيغة التالية :

الأستبيان الأول : يتناول النسبة التي يكونها المخزون السلعي قياسا بإجمالي الموجودات المتداولة للشركة وكانت إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب 60٪ أكثر من 50٪ ، 20٪ (دون 50٪ وأكثر من 30٪) ، 20٪ لم تستطع تحديده لعدم معرفتها إما في الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية فقد أكدت 50٪ من الإجابات على إن المخزون يكون أكثر من 50٪ من إجمالي الموجودات المتداولة ، وقد كان 27٪ من الإجابات تؤكد على انه يقع بين (30٪- 50٪) من إجمالي الموجودات المتداولة ولم تجب 23٪ على الأستبيان

لعدم علمهم بالأمر ، وبالتالي فهم لا يستطيعون تحديد نسبته . هذا وقد بلغ متوسط نسبة الخزين إلى إجمالي الموجودات المتداولة خلال الخمس سنوات قيد البحث في الفصل الأول من هذا الباب 67٪ .

الأستبيان الثاني : حول المكانة التي تحتلها عملية التخطيط للمخزون السلعي لدى المسؤولين عن التخطيط في الشركة ، فقد اتضح بان التخطيط للمخزون يحتل مكانه كبيرة لدى المسؤولين في الشركة العامة لتجارة الحبوب بنسبة 65٪ من خلال الإجابة .. في حين نسبة 35٪ المتبقية لم تجب على الأستبيان . الأمر الذي يعطي مؤشرات معينه خاصة إذا علمنا بأن من المسؤولين الذين تؤثر عليهم بشكل مباشر عملية التخزين وخاصة مسئولي التسويق في الشركة.

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت نسبة 60٪ تؤكد على إن تخطيط المخزون يحتل مكانة كبيرة لدى مسؤولي الشركة في حين أكدت نسبة 30٪ على إن مكانة تخطيط المخزون لا بأس بها. في حين لم تجب 10٪ على الأستبيان . يتضح من الإجابة أن تخطيط المخزون يحتل مكانه جيده بشكل عام لدى مسؤولي الشركة (إن احتلال تخطيط المخزون لهذه المكانه لا يعني بالضرورة سير الأمور المخزنية بشكل حسن ذلك لارتباطه بسلسلة ليست قصيرة من الإجراءات التنفيذية بحاجة إلى كادر متخصص خاصة إلى علاقته بمديريات أخرى، كذلك يجب معرفة الأساليب والأسس العلمية السليمة المستخدمة في عملية التخطيط).

الأستبيان الثالث : يتطرق إلى حجم المخزون السلعي الحالي في الشركة قياسا باحتياجات الشركة الحالية وظروفها بشكل عام والناجمة عن تقدير الطلب

على السلع والبضائع التي تتعامل بها الشركة . وقد جاءت الإجابات في الشركة العامة لتجارة الحبوب بالجدول التالي .

28٪ أكدوا على إن حجم المخزون الحالي كبير قياسا بالاحتياجات السوقية له . في حينه كانت إجابة 43٪ على انه مناسب جدا للطلب على البضائع التي تتعامل بها الشركة . في حين أكدت نسبة 13٪ على انه غير كاف لسيد الطلب كما إن 16٪ لم تجب على الأستبيان بحجة عدم إمكانهم تقدير المخزون والطلب على سلع وبضائع الشركة . لذا فهم غير قادرين على الإجابة . في حين أكدت نسبة 90٪ على إن المخزون مناسب لظروف الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية واحتياجاتها في حين لم تجب نسبة 10٪ على الأستبيان لعدم قدرتها على تحديد الأمر .

الأستبيان الرابع : يتناول اعتماد الشركة على الأساليب والوسائل العلمية في عملية تخطيط المخزون من حيث تحديد المخزون الاستراتيجي ومخزون الأمان . إذ أكدت نسبة 86٪ على اعتماد الشركة العامه لتجارة الحبوب لهذه الوسائل والأساليب ، وذلك بسبب الأهمية الخاصة التي تحتلها السلع والبضائع التي تتعامل بها الشركة لكونها استهلاكية ضرورية جدا .

إما الـ 14٪ والذين لم يجيبوا على الأستبيان أكدوا إن قرارات المخزون الاستراتيجي ومخزون الأمان لكثير من المواد التي تتعامل بها الشركة تصدر من جهة عليا خارج الشركة ووزارة التجارة ولنفس السبب أعلاه .

وبخصوص الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد اتضح ضعف استخدام مثل هذه الوسائل من خلال النسب الواردة ، إذ أكدت 40٪ من الإجابات عدم إتباع مثل هذه الأساليب في حين لم تجب 15٪ على الأستبيان لعدم اطلاعهم على إتباع أو عدم إتباع هذه الأساليب في حين أكدت 45٪

المتبقية على إتباع الشركة للوسائل والأساليب العلمية في تحديد المخزون الاستراتيجي ومخزون الأمان .

الأستبيان الخامس : يتناول الأستبيان موضوع اعتماد الشركة على نظام مخزني سليم ينظم السيطرة على المخزون . إذ أكد 86٪ في الشركة العامة لتجارة الحبوب على اعتماد الشركة لمثل هذا النظام ذلك من استخدام أساليب حديثه ومتطورة في البرمجة والحاسبة الالكترونية التي تنظم عمل السيطرة المخزنية في حين لم يجب 14٪ على الأستبيان كذلك الحال بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية لكن بنسبة ايجابية مقدارها 75٪ في حين كانت إجابة الـ 25٪ على عدم اعتماد الشركة لنظام سليم للسيطرة المخزنية . هذا وتستخدم الشركة الحاسبة الالكترونية في نظام السيطرة في حين كانت هناك مشاكل كبيرة وكثيرة بين المخازن والحسابات المخزنية .

الفصل السادس : الذي يتطرق إلى استخدام مؤشرات نقطة إعادة الطلب والحد الأدنى والأعلى في طلب السلع وهي من المؤشرات المهمة والاساسيه في عملية تثبيت الطلبية وحجمها من خلال اعتمادها على عدة مؤشرات أساسية أخرى كأبحاث السوق والمستهلك وطبيعة السلعة وغيرها من المؤشرات المستخدمة في هذا المجال .

وقد كانت الإجابة في الشركة العامة لتجارة الحبوب كالأتي :80 ٪ أكدت استخدامها على جميع مواد الشركة (وهنا كان الاتفاق إن تعني جميع المواد النسبة الكبيرة منها) إلا إن استخدام هذه المؤشرات كان حديثا جدا بعد قيام العديد من اللجان المتخصصة بالإضافة إلى الاستعانة بالمركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، من حيث فتح الدورات المتخصصة لموظفي المخازن وعلى مختلف المستويات ثم القيام بكتابة العديد من البحوث في هذا

المجال بالذات . إما الـ 5٪ من الاجابه أكـدت اسـتخدامها علـى بعـض المـواد وخاصة الضرورية جدا . إما ال 15٪ المتبقية فلم تجب علـى الأسـتبيان لعـدم معرفتها بالأمر .

في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية كانت نسبة الاجابه كالأتي :

65٪ أكدوا عدم استخدام هذه المؤشرات في جميع المواد التي تتعامـل بهـا الشركة .

20٪ أكدت استخدامها في بعض السلع فقط

15٪ أكدت معرفتها بالموضوع وعدم اطلاعها عليه .

وبذلك يتضح سبب حدوث العديد من المشاكل في المخزون السلعي ذلك لما لاستخدام نقطة إعادة الطلب والحد الأدنى والأعلى في طلب السلع من دور مهم وفعال في عدم حدوث الاختناقات وتوفر السلع بشكل سـليم . وفي كافـة الأوقات .

الأستبيان السابع : يتطـرق إلى عمليـة جـرد المخـزون السـلعي في مخـازن الشركة وأي طريقة تتبـع في الجـرد . وعليـه كانـت الإجابـة في الشـركة العامـة لتجارة الحبوب 23٪ لم يجيبوا لعدم معرفتهم واطلاعهم بموضوع الجـرد. وهـذا مؤشر خطير وسلبي يدل على عدم معرفة عدد من المسؤولين في الشركة وخاصة من لهم علاقة بموضوع المخازن بما يحدث فيها. في حين كانت إجابة 77٪ تؤكـد على إن كافة أنواع الجرد تتم ، إذ تقوم الشـركة بجـرد سـنوي إضـافة إلى الجـرد المستمر والذي يتم بفترات مختلفة وبعدد من المرات كذلك تقوم الشركة بعمليـة الجرد المفاجىء .

إما في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية فقد أكدت الإجابات على إن الشركة تعتمد أسلوب الجرد السنوي طيلة السنوات المالية السابقة ثم اعتمدت الشركة أسلوب الجرد المستمر مرة واحدة فقط في هذه السنة لقرب انتهائها في حين أكدت نسبة 43٪ على قيام الشركة بعملية الجرد المفاجئ ولبعض المواد فقط . إلا إن النتائج وكما اتضح للباحث لا يؤخذ بها كأساس في العمل بذلك فهو ليس مهم .

الأستبيان الثامن : تحدد فيه نسبة المواد بطيئة الحركة في مخازن الشركتين، قياسا بإجمالي المخزون . فكانت نسبة 75٪ من الاجابه في الشركة العامة لتجارة الحبوب بين (5٪- 10٪) والـ 11٪ كانت بين (10٪- 15٪) و 14٪ لم تجب على ذلك يتضح بان حجم المخزون السلعي بطيء الحركة كبير نسبيا إذا أخذنا بنظر الاعتبار طبيعة المواد التي تتعامل بها الشركة . في حين كانت نسبة المواد بطيئة الحركة في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية . كما أكدت النسب الموضحة كالأتي:

(5-10) ٪ بنسبة 70٪ من الإجابات

(10-15٪) = 17٪ =

ولم تجب نسبة 13٪ من الأستبيان لعدم إمكانيتها في تحديد النسبة . يتضح لنا كبر حجم المواد بطيئة الحركة قياسا بإجمالي السلع والبضائع التي تتعامل فيها الشركة .

الأستبيان التاسع : تحدد فيه نسبة المواد التالفة قياسا بإجمالي خزين الشركة . وقد بلغت نسبته في الشركة العامة لتجارة الحبوب (3-5) ٪ إلى إجمالي الخزين بتأييد 60٪ من الإجابات . في حين أكدت 20٪ منها على إن نسبة التالف (5-10) ٪ والـ 20٪ لم تجب لعدم معرفتها بالأمر . ومهما تكن

النسبة 3٪ أو 5٪ فهي كبيرة إذا أخذنا بنظر الاعتبار حجم استيراداتها والخزين والمبالغ المصروفة فيه .

وقد أكدت نسبة 70٪ من الإجابات على إن نسبة المواد التالفة في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية (1-3)٪ في حين أكدت 17٪ من الإجابات إن النسبة بين (3-5) ٪ ولم تجب نسبة 13٪ على الأستبيان لعدم قدرتها على تحديد النسب ، وبذلك يتضح مقدار المواد التالفة قياسا بإجمالي السلع والبضائع التي تتعامل بها الشركة .

الأستبيان العاشر : يورد الأسباب التي تؤدي إلى فقدان بعض السلع من المعارض والفروع العائدة للشركة . وهل تتحمل إدارة المخازن جزء من المسؤولية ؟ وكانت النتيجة في الشركة العامة لتجارة الحبوب :

قلة السعات المخزنية بالمرتبة الأولى ، وقد أكدت 60٪ من الإجابات على ذلك .

إجراءات الاستيراد بالمرتبة الثانية ، وقد أكدت 40٪ في تحليلها أسباب أخرى تخص المناشيء كعدم توفر بعض السلع عند الطلب في المناشيء أو تأخير إجراءات الشحن وغيرها وأكدت ذلك 40٪ من الإجابات .

يتضح مما سبق إن إدارة المخازن تتحمل جزء كبير من أسباب عدم توفر السلع في المعارض والفروع من خلال عدم وجود السعات المخزنية الكافية لاستيعاب السلع والبضائع الواردة وبالتالي تأخر إجراءات تجهيزها لتلك الجهات (كعملية التأكد من الكمية الواردة وفتح الإرساليات وتوضيبها بشكل سليم ثم إصدار المستندات الأصولية للجهات المختصة فالتسعير وعدم إمكانية التجهيز بسبب تكدس السلع والبضائع بشكل اعتباطي ، الأمر الذي يصعب على أمين المخزن عزلها والتأكد منها ... وغيرها) . وفي الشركة العامة لتجارة

المواد الأنشائية أكدت نسبة 90٪ من الإجابات على إن صعوبة تحديد الطلب تأتي بالمرتبة الأولى من أسباب فقدان بعض السلع من المعارض والفروع . وتأتي قلة السعات المخزنية بالمرتبة الثانية وبنسبة أجابه 60٪ في حين كانت الظروف الخارجية من مقاطعة بعض الشركات العالمية (خاصة إذا علمنا إن الشركة تتعامل مع السلع وبضائع ذات العلاقات المتعددة) ثم الشحن وإجراءاته وعملية التفريغ في الموانئ في المرتبة الثالثة وبنسبة 40٪ كما أكد البعض على إن للإجراءات الاستيرادية دور في الموضوع . وهذا ماأكدته 35٪ من الإجابات.

الأستبيان الحادي عشر : يستفسر عن الإجراءات التي تتخذ من اجل تعريف المواد بطيئة الحركة والتخلص منها لما تسببه للشركة من تحمل تكاليف وأعباء هي في غنى عنها خاصة إذا رجعنا لإجابة الأستبيان الثامن وقدرنا مبلغ المواد بطيئة الحركة وحجمها . وكانت الاجوبه بالنسبة للشركة العامة لتجارة الحبوب كالأتي :-

42٪ أكدوا عدم معرفتهم بالإجراءات المتبعة للتخلص من المواد البطيئة الحركة وجميعهم من مسؤولي المخازن والقسم الأخر من الحسابات (الدائرة المالية)

ترغيب الوكلاء والإعلان عن البضاعة عن طريق عملية الاتصال بالعملاء مباشرة احتلت المرتبه الأولى في الإجراءات التي تتخذ من اجل تعريف المواد البطيئة الحركة بنسبة 70٪ . ثم تخفيض السعر كإجراء لاحق في حالة عدم جدوى الإجراء الأول، وبنسبة 54٪ من إجمالي الإجابة على هذا الأستبيان.

وفي الشركة العامة لتجارة المواد الإنشائية كانت الاجابه كالأتي : -

يعتبر أسلوب تخفيض البيع الأسلوب الوحيد المتبع لتصريف البضائع بطيئة الحركة وبنسبة 100٪ من جميع الإجابات . إن اعتماد صيغة واحده في تصريف السلع البطيئة الحركة يعطي مؤشر على وجود ضعف في العقلية التسويقية للشركة من حيث عدم استخدامها للعديد من الأساليب والوسائل التسويقية من اجل تحقيق هذه الشركة .

إضافة إلى إن عملية تخفيض السعر لا يمكن إن تكون الحل الأول والأخير في تصريف مثل هذه البضائع ذلك لما تعطيه من دلائل كثيرة ترتبط بجميع المراحل التي مرت بها عملية استيراد (أو شراء) البضاعة والأسس التي اعتمد في ذلك (ضمنها التكاليف) وانتهاء بالتسعير فالبيع .

الأستبيان الثاني عشر : يتطرق إلى الجهة المسؤولة عن تكدس السلع والبضائع المتضررة والتالفة ولمدة طويلة في المخازن . إذ اتضح للباحث من خلال زياراته وجود مثل هذه المواد وأكدته أجوبه الأستبيان التاسع إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار إجمالي مبالغ التخزين .

إضافة إلى ذلك التكاليف التي تتحملها الشركة من وجود هذه المواد في مخازنها ثم المساحات المخزنية التي تشغلها . وكانت الاجابه في الشركة العامة لتجارة الحبوب كالأتي :

54٪ من الإجابات أكدت إن البضائع المتضررة لا تبقى مدة طويلة، وبالتالي فهي لا تنسب السبب إلى أي جهة .

26٪ أكدت على إن المسؤول الأول عن هذه العملية هو المخزن المختص نتيجة لعدم متابعته الأمر واعتماده على جهات خارج المخازن (وكأن الأمر لا يخص تلك الجهات).

20٪ أكدت على إن شركة التأمين هي المسؤولة عن هذا التكدس بسبب تأخرها في إكمال إجراءات التأمين والتعويض وبالتالي التأخر في استلام البضائع المتضررة .

إلا إن الإجابة في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية قد أكدت على إن شركة التأمين الوطنية تتحمل المسؤولية الأولى في تكدس البضائع والسلع ، ذلك بسبب تأخرها في استلام المواد التالفة بعد الانتهاء من الإجراءات الأصولية المترتبة بذمة الشركة (المواد الأنشائية) وتأييد مندوب شركة التأمين على كافة الأوليات وبنسبة 60٪ من الاجابه .

كذلك حملت نسبة 40٪ مسؤولية مديرية المخازن على تكدس البضائع المتضررة والتي تقع خارج نطاق مسؤولية شركة التأمين الوطنية . إذ إن عليها الإسراع في انجاز إجراءات شطب وتلف المواد وتخليص المخازن منها . وفي حين أكدت نسبة 30٪ من الإجابات على إن المخزن المختص يتحمل مسؤولية ذلك الأمر بسبب عدم متابعته (الملحة) للجهات المسؤولة سواء كانت شركة التأمين أم مديرية المخازن للإسراع في حمل البضائع المتضررة .

الأستبيان الثالث عشر : يتطرق إلى عمل التأمين والتعويض ذلك لارتباط جزء كبير من عملها مع المخازن خاصة فيما يتعلق بالبضائع المتضررة والتالفة (وهو تأكيد لما ورد في الأستبيان السابق) . وكانت الاجابه 100٪ في الشركة العامة لتجارة الحبوب تؤكد على عدم وجود تأخير في عمليات التأمين والتعويض . وهذا ما أكدته نتائج الإجابة على الأستبيان السابق أيضا .

كذلك الحال في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية إذ أكدت جميع الإجابات على عدم وجود تأخير من قبل التأمين والتعويض في الشركة بل إن

شركة التـأمين الوطنيـة هـي الـتي تتحمـل مسـؤولية تـأخير إجـراءات التـأمين والتعويض (ولا يمكن التكهن في هذا المجال بظروف شركة التأمين الوطنية) .

الأستبيان الرابع عشـر: وهـو مـرتبط بالأسـتبيان السـابق فـإذا كانـت الإجابة فيه بنعم فمن هي الجهة المسؤولة عن هـذا التـأخير . فبالنسـبة للشـركة العامة لتجارة الحبوب يصبح الأستبيان ملغيا بسبب عدم وجود تـأخير في انجـاز معاملات التأمين والتعويض داخـل الشـركة . وهـذا مـا أكدتـه أيضـا إجابـات الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية على الأستبيان السابق أيضا .

الأسـتبيان الخـامس عشـر : يتطـرق إلى مسـتوى إشـراك العـاملين في المخازن لوضع ومناقشة خطة المخزون ، للتعرف على مدى شموليتها والمستوى الذي يتحمل مسؤولية تنفيـذها . وقـد أكـدت أجوبـة الشـركة العامـة لتجـارة الحبوب على إن العاملين في المخازن يشتركون في وضع

ومناقشة خطة المخزون ولكن على مستوى مدير المخازن فقط . وهذا مـا أكدته نسبة 66٪ الذين أجابوا فقط على الأستبيان . إمـا الــ 34٪ فلـم يجيبـوا لعدم معرفتهم . إن إشراك مدير المخازن فقط في وضع ومناقشة خطة المخـزون يعطي مؤشر سلبي على مجمل تخطيط الشـركة، وخاصـة فيمـا يتعلـق بـالمخزون ذلك بسبب عدم إشراك الجهات المباشرة في التنفيذ . بالإضافة إلى عدم معرفتهم واطلاعهم على الخطة المطلوب تنفيذها من قبلهم . وفي الشركة العامة لتجـارة المواد الأنشائية أكدت جميع الإجابات على إن العاملين في المخازن يشـتركون في عملية وضع ومناقشة خطة المخزون ولكن علـى مسـتوى مـدير المخـازن فقـط وبنسبة 100٪ من الإجابات وكما هو الحال في الشركة السابقة في حـين أكـدت 25٪ من الإجابات على إن معاون مدير المخازن يشترك أحيانا في الأمر . وهذا ينطبق عليه ما ورد عن إجابة الشركة العامة لتجارة الحبوب .

الأستبيان السادس عشر : يتناول أهم مشاكل إدارة المخازن من وجهة نظر العاملين في الشركة والذين لهم علاقة مباشرة مع عمل المخازن ، إذ جاءت إجابة العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب على إن عدم كفاية السعات المخزنية ونقص الكوادر المؤهلة يمثلان العاملان الأساسيان اللذان تواجههما إدارة المخازن ، وكانت الاجابه بنسبة 100٪ . كذلك الحال بالنسبة للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية وبنسبة 100٪ من الإجابات . في حين أضاف البعض منها نقطة النظام المخزني إذ طالبت بإعادة النظر فيه من خلال إجراء دراسة لإنتاجية المخازن ثم التوصل إلى صيغ أفضل باستخدام أساليب علمية سليمة في العمليات المخزنيه (ابتداء من المخازن المطابقة للمواصفات إلى عمليات فتح وترتيب السلع لغاية عمليات تجهيزها وخروجها من المخازن) .

الاستنتاجـات

نتيجة للبحث والاستقصاء الـوارد في الفصـول السـابقة والـذي يعطـي صورة واضحة لطبيعة رأسمال التشغيل في الشركتين المختارتين (الشركة العامة لتجارة الحبوب) (الشـركة العامـة لتجـارة المـواد الأنشـائية) وفي كـلا جانبيـه الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة بفقراتهما الأساسية إذ أعطينـا صـورة كاملة للتسلسل الهرمي للدائرة الماليـة في كلتـا الشـركتين بالإضـافة إلى الوضـع المالي لهما بشكل عام وخاصة مايتعلق بفقـرات رأسمـال التشـغيل مـن خـلال التحليل المالي الوارد في الفصل الأول من الباب الثالـث . ثـم صـورة شـاملة للأسس والصيغ المتبعة في أدارة فقرات رأسمال التشغيل . ومن خلال ذلك كله يمكن إدراج الاستنتاجات التالية :

1. أكدت الدراسة ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي للـدائرة الماليـة في كـل من الشـركة العامـة لتجـارة المـواد الأنشـائية . والشـركة العامـة لتجـارة الحبوب على وجود خلل فيه ، الأمر الذي انعكس بشكل أو بـأخر علـى الإعمال التي يؤديهـا وهـذا مـا اتضـح جليـا مـن خـلال الاجابـه علـى الأستبيان المباشر بهذا الخصوص . بالإضافة لذلك فان الأمر يتضح أيضا من خلال النقاط التالية :

- ضيق نطـاق صـلاحيات مـدير الحسـابات الأقـدم وحصـرها بالعمليـات الحسابية وهو مايتضح من التسمية التي تمثل تعبير ضـيق ينحصـر علـى العمليات الحسابية الميكانيكية ، بغض النظر عن موضوع الرقابة ومتابعـة تنفيذ ما ترجم من خطط .
- عملية ربط مديرية التدقيق في كلتا الشركتين مباشرة بالمدير العام لهما كـي لا يستخدم مدير الحسـابات الأقـدم (في حالـة ارتباطهـا بـه مباشـرة)

موقعه التنظيمي بالضغط على مدير التدقيق فيما يتعلق بالأخطاء الحسابية وهنا يستبعد كون الموقع الوظيفي مسؤولية كبيرة . فلو فرضنا جدلا إمكانية قيام مدير الحسابات الأقدم بذلك لماذا نستبعد قيام المدير العام بها لصالح مديرية معينه أو عملية معينه . أليس ذلك افتراض وارد؟ .

- إن ارتباط مديرية حسابات التأمين والتعويض بمعاون المدير العام لشؤون الاستيراد في الشركة العامة لتجارة الحبوب رغم ما تقوم به هذه الشعبة (بالإضافة إلى ما يدل عليه اسمها) من إعمال محاسبية ذات علاقة وثيقة بشعب الحسابات بحجة عدم وجود كادر محاسبي متخصص في الشعبة .
- تبعية الحاسبة الالكترونية بالمدير العام للشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية لامبرر له باعتبار الإعمال التي تؤديها هذه الشعبة إعمالا حسابية متخصصة ومتعددة بنفس الوقت تخص الدائرة المالية ، كذلك الحال بالنسبة لتبعيتها بمدير الحسابات المخزنية والتكاليف في الشركة العامة لتجارة الحبوب لقيامها بالتعامل مع برامج شعب مختلفة في الدائرة المالية .
- تداخل العمل في كل من الشعب التالية في الشركة العامة لتجارة الحبوب: اليومية المركزي والأستاذ العام، الاستخدامات في مديرية الميزانية والتحليل المالي والقيود والسجلات في مديرية الحسابات الأمر الذي يدل على عدم وجود دراسة مسبقة لعملية فصل الشعبتين الأوليتين من الحسابات ودمجها مع شعبة الميزانية، والتحليل المالي لاستحداث مديرية الميزانية والتحليل المالي وعدم وجود الكادر رغم مرور مدة طويلة على استحداث هذه المديرية .

2. تشعب إعمال شعبة كشف المصرفي مديرية الخزينة في الشركة العامة لتجارة الحبوب وتجاوزها الإعمال الذي تشير إليها تسميتها .

3. قصور إعمال مديرية التدقيق في الشركة العامة لتجارة الحبوب واقتصارها على العمليات الحسابية فقط . وهذا مخالف لما يجب إن تكون عليه مديرية التدقيق .

4. فقدان التنسيق بين المديريات ضمن كل شركة الأمر الذي يؤدي إلى إن يكون تخطيط كل مديرية وكأنه منفصل عن الأخرى . وهذا ما يتضح بشكل خاص في مديرية المخازن (على سبيل المثال تكدس البضائع في المخازن وعدم كفاية السعات المخزنية جاء بسبب زيادة المنهاج الاستيرادي كترجمة من قبل مديرية الاستيراد للحاجات دون إن تقوم الاداره العليا بالتنسيق مع مديرية المخازن بالتخطيط لتهيئة السعات المخزنية اللازمة لاستيعاب المنهاج الاستيرادي).

5. ظاهرة عدم الإجابة والتي تأتى من عدم المعرفة وبنسب تثير الدهشة فعلا، إذ لا يمكن أن تكون هذه المستويات لأتعلم بما يدور في الشركة وخاصة الأمور التي تتعلق بعملها .

وكنتيجة طبيعية لذلك كانت الاجابه على الاستفسار الوارد حول موضوع الأهداف . الأمر الذي يعطي مؤشر سلبي دليل عدم قيام مسؤولي الشركة وبمختلف المستويات بعقد ندوات لشرح أهداف الشركة وما مطلوب من كل اختصاص فيها . إن عدم وضوح الأهداف والغاية من عمل العاملين يجعل من عملهم ميكانيكيا عملا غير قابل للتطوير . ذلك لعدم استيعاب موقعهم ضمن مجمل الحركة العامة لعمليات وفعاليات الشركة الأخرى .

6. عدم إشراك العاملين والأخذ بوجهة نظرهم في خطط الشركة وعمرها على مستويات معينه . مما أدى إلى بروز ظاهرة ابتعاد العاملين عما يدور في الشركة وكأن الأمر لا يعنيهم ولا تخفى خطورة هذه الظاهرة .

7. عدم استخدام الدراسات المبنية على أسس علمية سليمة في وضع الخطط لكافة فقرات رأسمال التشغيل . وهذا مايتضح جليا من خلال النتائج والتعديلات السابقة ولكلتا الشركتين .

8. عدم إعداد خطة متوسطة أو طويلة الأمد أو مؤشرات لمثل هذه الخطط في كلتا الشركتين.

9. عدم شمولية الخطة الموضوعة من قبل الشركتين ، الأمر الذي أدى إلى تنفيذهما لطلبات غير مدرجة وهذا يعود إلى الجهات المعدة لها من قبل الشركتين ذاتهما لعدم استيعابهم للمتطلبات بشكل كامل وعدم أخذهم بنظر الاعتبار مؤشرات مستقبلية بالإضافة إلى عدم الاكتراث بالطلبات الإضافية للخطط السابقة . كذلك يتحمل مسؤولي الوزارة بعضا من المسؤولية من خلال مصادقتهم على الخطة دون دراسة الأسس الموضوعية الواردة في إعدادها والفقرات التي جاءت بها (باستثناء الطلبات الآنية الاضطرارية).

10. عدم تجزئة الخطة إلى مدد قصيرة في الشركة العامة لتجارة الحبوب واقتصارها على مدة مالية واحده كاملة ، مما يخلق صعوبة في تحديد الانحرافات وتصحيحها ومتابعة النشاط.

11. كما أكدت دراسة تحليل النشاط للشركتين على وجود ضعف بشكل عام في كافة فقرات التحليل . ففي الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية نلاحظ ضعف دوران الموجودات المتداولة والنقدية والذمم المدينة ومعدل

فترة التحصيل (رغم التحسن الوارد في السنة الأخيرة في مدة التحصيل) كذلك المخزون السلعي . كذلك الحال في الشركة العامة لتجارة الحبوب رغم تحسن النتائج عما هي عليه في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية لكن عند الأخذ بنظر الاعتبار طبيعة المواد التي تتعامل بها الشركة وسرعة حركتها باعتبارها سلع استهلاكية البعض منها ضروري جدا . وخاصة فيما يتعلق بدوران الذمم المدينة ومعدل مدة التحصيل.

12. عدم كفاية رأس المال المدفوع لكلتا الشركتين على مقابلة حجم النشاط فيهما .

13. ضعف سيولة الشركة من حيث تسديد الالتزامات القصيرة والمتوسطة الأمد ، وهذا ما أكدت النسب الخاصة بالسيولة في الفصل الأول من الباب الثالث وخاصة النسبة السريعة التي تعطي صورة واضحة عن ألقدره المالية للشركة .

14. اعتماد الشركتين على السحب على المكشوف بشكل كبير ، وهذا ما أكدته نسب مكونات المطلوبات المتداولة إذا يتم منح الشركتين بتسهيلات مصرفية كبيرة من حيث السحب على المكشوف والذي لا يقوم على دراسة للوضع المالي للشركتين الأمر الذي يولد بعض التجاوزات بسبب وجود هذه التسهيلات خاصة فيما يتعلق بالاستيراد (من حيث استيراد بعض المواد التي لم تدرج في المنهاج الاستيرادي) .

15. ارتفاع نسبة الذمم المدينة في الشركة العامة لتجارة الحبوب إذا اخذ بنظر الاعتبار حجم تعاملها على الحساب قياسا بإجمالي مبيعاتها .

16. ضعف الكادر المسؤول عن تسجيل الحسابات المدينة ومتابعة تحصيلها من الجهات ذات العلاقة .

17. عدم فسح المجال إمام الشركات لوضع أو المشاركة في وضع أسس انتقاء العملاء الذين تتعامل بهم بالبيع على الحساب .

18. عدم وجود مخازن مخصصة أساسا لخزن السلع والبضائع التي تتعامل بهاالشركتين وطبقا لمواصفاتها ذلك لما تتطلبه بعض السلع التي تتعامل بها الشركتين من ظروف خزنية خاصة . بسبب افتقار الشركات العائدة للمؤسسة لصلاحية بناء مخازن أو تخطيطها وتصميمها الأمر الذي يجعل الشركات مجبرة على استئجار المخازن من القطاع الخاص (والتي دائما غير مخصصة للخزن أساسا) أو المخازن التي تقوم المؤسسة ببنائها .

19. عدم الاستغلال الأمثل للسعات المخزنية المتوفرة الأمر الذي انعكس سلبيا على فعاليات إدارة المخازن إضافة إلى وجود بعض المواد المتضررة التي تستغل جزء ليس بالقليل منها ، إضافة إلى عدم وجود المساحات الكافية للحركة داخل المخازن الأمر الذي يعيق المناولة الداخلية للمواد.

20. ضعف الكادر المخزني وعدم تخصصه ، الأمر الذي انعكس كمشكلة من مشاكل إدارة المخزون ، وبالتالي على كفاءة وفاعلية العمل في المخازن .

21. عدم توفر الوسائل والإجراءات اللازمة عن حركة البضائع الواردة للشركتين ابتداء بالموانئ وصولا لمخازنهما وخاصة كشوفات وجداول وصول البضاعة وتحميلها من الموانئ أو مناطق نفاض البضائع التي تتعامل بها الشركتين .

22. ظهر من خلال الدراسة عدم إتباع الأسس العلمية السليمة والاعتماد على التقدير والتخمين في تقدير حاجة السوق من السلع والبضائع التي

تتعامل بها الشركتين الأمر الذي انعكس على حدوث الاختناقات لبعض السلع .

23. وجود مواد بطيئة الحركة في مخازن كلتا الشركتين والتي قد يعود سببها إلى استيراد كميات اكبر من حاجة السوق لها أو ورودها في غير مواسمها . أو عدم مطابقتها للمواصفات المطلوبة .

24. عدم اعتماد أسلوب الجرد المفاجئ في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية بشكل ينسجم مع أهمية هذا الأسلوب والنتائج التي يمكن إن تحصل عليها الشركة في حالة إتباعها له .

25. وجود مواد متضررة في مخازن الشركتين الأمر الذي يحملها تكاليف متعددة إضافة إلى إشغال مساحات خزنية وأموال مجمدة .

26. عدم استخدام مؤشرات نقطة إعادة الطلب والحد الأدنى والأعلى للسلع والبضائع التي تتعامل بها كلتا الشركتين والناجم عن عدة مسببات يدخل ضمنها عدم وجود دراسات كافية لتحديد حجم الطلب ، جهل العاملين في المخازن لاستخدام مثل هذه الأساليب المتطورة ... وغيرها ..

التوصيـــــــات

أدناه التوصيات التي نرى فيها ضرورة اخذ بها كنتيجة للاستنتاجات الوارد ة في الفصل السابع ولكلتا الشركتين :

1. تغير تسمية مدير الحسابات الأقدم إلى معاون المدير العـام للشئون الماليـة على إن يحتل الموقع ، فرد على مستوى جيد من الكفـاءة والخبرة المهنيـة وليس الإدارية فقط.
2. استحداث مديرية للميزانية والتحليل المالي في الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية لضرورة القيام بالتحليـل المـالي ، إضـافة إلى إعـداد الميزانيـات التقديرية بدلاً من مديرية الحسـابات ، وتطـوير أسـاليب التحليـل المـالي المتبعة في الشركة العامة لتجـارة الحبـوب مـن خـلا اسـتخدام مؤشـرات متنوعة وتعميم النتائج على شعب ومديريات الشركة لتوضـيح خلاصـة عملها ،. إضافة إلى إعادة ارتباط شعبتي اليومية المركزية، والأستاذ العام ، والاستخدامات بمديرية الحسابات .
3. ربط مديرية حسابات التأمين والتعويض في الشركة العامة لتجارة الحبوب بمعاون المدير للشؤون المالية. 4: ربط شعبة الحاسـبة الالكترونيـة في كلتـا الشركتين بموقع معاون المدير للشؤون المالية مباشرة .
4. ربط شعبة الاعتمادات والتكاليف بمديرية الحسـابات المخزنيـة بـدلا مـن مديرية الحسابات للارتباط الوثيق بالعمـل وتسلسـله مـع المديريـة الأولى (ويمكـن القيـام بدراسـة الاسـتحداث مديريـة الاعتمـادات والتكـاليف تتكون من الشعبه التالية ؛ الاعتمادات ، التكاليف ، التسعير) في الشركة العامة لتجارة الحبوب وإلغاء شعبة الاعتمادات التابعة لمديرية الحسـابات

المخزنية وجعلها تابعة لمسؤولية الاعتمادات والتكاليف بعد إعادة توزيع العمل في هذه الشعبة.

5. ربط شعبة قوائم تحويل البضاعة بمديرية المخازن أو دائرة التسويق بدلاً من مديرية الحسابات المخزنية في الشركة العامة لتجارة الحبوب لعدم وجود صله أو ترابط بين عملها وعمل المديرية .

6. ربط مديرية التدقيق بمعاون المدير العام للشؤون المالية من خلال توسيع صلاحيته لتشمل الرقابة أيضا ، لذلك تنحصر عمليتي التخليط والرقابة بموقع تنظيمي واحد .

7. 8 : توسيع نطاق الرقابة لمديرية التدقيق في الشركة العامة لتجارة الحبوب لتشمل كل الفعاليات والنشاطات التي تؤديها الشركة.

8. إناطة مطابقة كشف المصرفللمعرضين العائدة للشركة العامة لتجارة الحبوب بشعة كشف المصرففي مديرية الخزينة بدلا من إناطتها بشعبة حسابات المعارض في شعبة الحسابات أو إن يتم إناطة إعمال كشف بنك الفروع بشعبة حسابات الفروع لتكامل العمل الحسابي للفروع.

9. سحب إعمال المكاتب الخارجية من شعبة كشف المصرفوإناطتها بشعبة السجلات لسرية الحسابات ؛ وإناطة حسابات معمل السكر المحلية إلى شعبة الصرف والأمور المالية باعتبارها مشتريات محلية.

10. ضرورة توضيح الأهداف العامة للشركتين العاملين فيهما من خلال إقامة ندوات على كافة المستويات لتوقيع كل عمل ينجز الشركة؛ والهدف منه بالإضافة إلى إعداد ندوه عامة للعاملين الجدد لشرح أهداف الشركة والدور الذي تلعبه ضمن الاقتصاد الوطني.

11. إشراك جميع العاملين ووفقا لظروف وأهمية الخطة في الخطط المتعددة التي تقوم الشركتين بأعدادها من اجل تجاوز بعض السلبيات الواردة فيها ولتحقيق الشمولية.

12. ضرورة التنسيق بين مديريات كل شركة من خلال الاجتماعات الدورية للأداة العليا.

13. تجزئة الخطة السنوية للشركة العامة لتجارة الحبوب إلى كل ثلاثة أشهر وهي مدة مناسبة من اجل التعرف على مأتم انجازه وتحديد الانحرافات إن وجدت من اجل تجاوزها في المدد الباقية.

14. ضرورة إعداد خطة متوسطة أو طويلة أو على الأقل مؤشرات عامة لمثل هذه الخطط.

15. الأخذ بنظر الاعتبار مسببات النتائج السلبية الواردة في التحليل المالي الشركتيين في الفصل السادس والعمل على تجاوزها كأساس في تطوير العمل وتحسين النشاط في كلتا الشركتيين.

16. ضرورة القيام بدراسة لتحديد الحد الأدنى من النقدية الواجب توفرها لكلتا الشركتيين المختارتين.

17. القيام بدراسة شاملة لرأس المال المدفوع مقابل احتياجات الشركتيين المختارتين للاموال والتسهيلات المصرفية وباقي التسهيلات التمويلية المتاحة من اجل الوصول إلى حد مناسب لرأس المال الواجب الدفع والذي يتناسب وحجم ونشاط كل منهما.

18. ضرورة إشراك الشركتين في وضع الأسس التي يرتئونها ضرورة التوفر فيمن يتم التعامل معهم بالبيع على الحساب لتجنب المشاكل الحاصلة بسبب تأخير التسديد ولمدة طويلة.

19. الإسراع في تحصيل الديون المترتبة بذمة الغير المتأخرة وتخصيص موظفين لمتابعة التحصيل والاستعانة بجهات عليا (الوزارة بشكل خاص) من اجل حث الجهات ذات العلاقة ، واتخاذ الإجراءات والوسائل الكفيلة بعدم تكرار ذلك كان يتم التوقف عن البيع للجهات المطلوبة أو يتم البيع بعد تسديد مبالغ الديون السابقة وهكذا.

20. إعداد دورات تدريبية متخصصة لتهيئة كادر ومؤهل ومتخصص لدارة الذمم المدينة .

21. منح الشركتين صلاحيات بناة المخازن طبقا لمواصفات السلع والبضائع التي تعامل بها أو إشراكهما وأخذ رائيهما في عملية بناءها

22. ضرورة وضع مواصفات دقيقة عند اختيار المرشحين احتلال الوظائف المخزنية وفي حالة تعذر الحصول على المواصفات المطلوبة لابد من فتح دورات تأهيله لسد النقص في المؤهلات لدى المتقدمين قبل التعيين النهائي . بالإضافة إلى الدور الذي يمكن إن يؤدي التدريب المستمر لستيعاب ماهو جديد ومتطور في العمل المخزني . وفي كلتا الشركتين ، وينطبق الأمر على كافة الإعمال الأخرى لباقي المديريات وخاصة التابعة للدائرة المالية .

23. ضرورة إعداد كشوفات وبشكل مستمر عن حركة البضائع الواردة لمخازن الشركتين ومواعيد وصولها (مع ضرورة الانتباه لمسألة سرية التعامل بالمعلومات التجارية) لفسح المجال الكافي للمديريات صاحبة العلاقة لتهيئه مستلزمات البضاعة وتهيئتها في الوقت والشكل المناسبين .

24. القيام بدراسة لسعات المخزنية المتوفرة لكلتا الشركتين ووضع مخطط لتلك السعات داخل كل مخزن يوضح فيه أماكن الخزن والممرات التي تستخدم في المناولة وباقي الأماكن الأخرى كغرفة العاملين في المخزن وغيرها .

25. اتخاذ الإجراءات السريعة والأزمة للتخلص من المواد بطيئة الحركة لما تحمله هذه المواد من تكاليف مختلفة إلى السعات المخزنية التي تحتلها .

26. التخلص من المواد التالفة والمتضررة في كلتا الشركتين في أسرع وقت ، ذلك لما تسببه هذه المواد من مشاكل للعاملين في المخازن بشكل خاص ولإدارة المخازن بشكل عام

27. (بشكل خاص المواد التي تتعامل بها الشركة العامة لتجارة الحبوب) .

28. ضرورة اعتماد مؤشرات نقطة إعادة الطلب والحد الأدنى والأعلى ضمن بطاقات العين لكل مادة تتعامل بها كلتا الشركتين . ولا يخفى هنا ما لهذه المؤشرات من دور فعال في توفير السلع والبضائع بشكل مستمر وتجاوز الاختناقات التي تحصل في السوق .

29. أهمية اعتماد أسلوب الجرد المفاجئ ولمعظم المواد (إذا لم يكن جميعاً) والأخذ بالنتائج الواردة في ذلك لما يمكن إن يفرزه هذا الأسلوب من نتائج .

المراجع

أولا- المراجع العربية:

1. أنطوان ، نجيب ، والعزاوي ، محمد ، المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات)، بغداد ، الدار العربية للطباعة ،1979 .
2. بكير ، جلال محمد ، الاداره العلمية للمشتريات والمخازن ، القاهرة ، مطبعة الجامعة 1970
3. توفيق، جميل احمد، الإدارة المالية، القاهرة 1968
4. توفيق ، جميل احمد ، التمويل التجاري ، دار المصارف المصرية ، 1962
5. توفيق ، حسن احمد ، التمويل والإدارة المالية في المشروعات التجارية ، القاهرة 1967،
6. جاسم ، عبد الغني نصيف ، إدارة المخازن بين النظرية والتطبيق ، بغداد ،1973
7. الحافظ، عزيز، المحاسبة الإدارية، بغداد – مطبعة المعارف، 1970
8. حسين ، علي محمد ، تمويل المشروعات الخاصة ، إدارة المعارف ، مصر ،1964
9. حسين، علي محمد، الإدارة المالية، القاهرة .
10. خلف ، فليح حسن ، الائتمان المصرفي في الاقتصاد ودوره العراقي ، بغداد ، مطبعة جامعة بغداد ، 1977 .
11. رمضان ، زياد ، أساليب استخدام أدوات التحليل المالي ، سلسلة الدراسات المكتبية للمنظمة العربية للعلوم الاداريه ، القاهرة ، مطابع سجل العرب ، 1978 .
12. شبر، كاظم، إدارة الإنتاج، مطبعة الزمان، 1974
13. المشاع، خليل، الإدارة المالية، بغداد، مطبعة الزهراء، 1975
14. شمخي ، حمزة ، ربحية منشات الصناعة التحويلية في القطاع العام في العراق ، بغداد 1977،
15. ضيف، خيرت، قوائم الموارد المالية واستخداماتها ،دراسة نظرية عملية ، الإسكندرية 1966،

16. ضيف، خيرت، تحديد الربح في فترات التضخم والانكماش، الإسكندرية، مطابع النصير، 1958
17. عبد الكريم، محمد عبد العزيز، الإدارة المالية والتخطيط المالي، القاهرة، 1964 .
18. عبيد، عاطف محمد، الإدارة المالية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973
19. اللوس ، يوسف ، تمويل المشاريع ، بغداد ،1962
20. محارب ، نبيل سدره ، النقود والمؤسسات المصرفية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ،1966
21. موسى، احمد محمد ، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الإعمال ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1972 .
22. نصير ، زكريا احمد ، النقد والائتمان في الرأسمالية والاشتراكية ، القاهرة ، دار الكتاب العربي ، 1965 .
23. الهواري ، سيد ، الإدارة المالية ، منهج اتخاذ القرارات ، القاهرة ،1976 .
24. الوقائع العراقية ، بغداد رقم 2478 في 30/ 6/ 1975 .
25. التقارير المالية لمراقبي الحسابات للسنوات الواردة في البحث للشركة العامة لتجارة المواد الانشايةالشركة العامة لتجارة الحبوب
26. نشرات وإحصائيات مديرية التنظيم والأساليب في وزارة التجارةا
27. نشرات وإحصائيات مديرية الإحصاء في الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية
28. نشرات وإحصائيات مديرية الإحصاء في الشركة العامة لتجارة الحبوب
29. د خليل الشماع ، الادارة المالية ، بغداد : مطبعة الزهراء 1970 ص 6-13 .
30. د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص :6 .
31. د. سيد الهواري ، الإدارة المالية : مفهوم اتخاذ القرارات ، القاهرة ، 1976 ، ص 9 -10 .
32. د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص 47 .
33. د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص :19 .
34. د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص 20 .

35. د. جميل احمد توفيق ، الإدارة المالية ، القاهرة ،1968″ :27
36. د.عاطف محمد عبيد ، الاداره المالية ،/ دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1973 ، ص 0 17
37. د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص 32 .
38. سيد الهواري ، مصدر سابق ، ص :388 .
39. علي محمد حسين ، تمويل المشروعات الخاصة ، دار المعارف بمصر ، 1964 ص 115:
40. علي محمد حسين ، الإدارة المالية ، القاهرة ، ص:215
41. اما إذا كان الغرض من حيازتها والسيطرة على شركات أو استثمار خاص تعتبر عندئذ جزءاً من راس المال الثابت أي موجودات غير متداولة وهو نوع أخر من الاستثمارات يعرف بالاستثمارات الثابتة.
42. عبد الغني نصيف جاسم ، إدارة المخازن بين النظرية والتطبيق ، بغداد ، 1973″ :13
43. د. جميل احمد توفيق ، مصدر سابق ، ص 298.
44. يوسف اللوس ، تمويل المشاريع ، بغداد ،1962 ، ص :44
45. د. جميل احمد توفيق ، التمويل والإدارة المالية في المشروعات التجارية ، القاهرة،1967 ، ص : 230 .
46. د. محمد عبد العزيز عبد الكريم ، الإدارة المالية والتخطيط المالي ، القاهرة ،1964 ، ص :187.
47. د. خيرت ضيف ، قوائم الموارد المالية واستخداماتها ، دراسة نظرية عملية ، الإسكندرية ،1964 ، ص : 15
48. د. حسن احمد توفيق ، مصدر سابق ، ص :246
49. د. جميل احمد توفيق ، مصدر سابق ،″:56
50. احمد محمد موسى ، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الإعمال ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1973 ، ص : 59 .
51. حمزة الشمخي ، ربحية منشات الصناعة التحويلية في القطاع العام في العراق ، بغداد ، 1077 ، ص 100- 101.

52. عزيز الحافظ ، المحاسبة الإدارية ، بغداد ، مطبعة المعارف 1970
53. د.خيري ضيف ، تحديد الربح في فترات التضخم والانكماش ، الإسكندرية مطابع النصير ،1958 ، ص : 30.
54. حمزة شمخي ، مصدر سابق ،ُ ص 107
55. احمد محمد موسى ، مصدر سابق ، ص 72
56. نجيب انطوان ومحمد العزاوي ، المحاسبة الإدارية ، (اتخاذ القرارات) الدار العربية للطباعة ، بغداد ، 1979 ،
57. احمد محمد موسى ، مصدر سابق ، ص 19.
58. د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص : 69.
59. د. خيرت ضيف ، قوائم الموارد المالية واستخداماتها : دراسة عملية ، الإسكندرية ، 1964 ، ص : 2-3.
60. لزيادة الاطلاع يمكن الرجوع إلى كتاب الدكتور خليل الشماع ، الإدارة المالية ، ص : 410 ، وكتاب د00 خيرت ضيف السابق الذكر.
61. د. خليل الشماع ،صدر سابق ، ص : 411.
62. د. جميل احمد توفيق ، مصدر سابق ، ص 56.
63. عزيز الحافظ ، مصدر سابق ، ص 120.
64. د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص :417.
65. د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص : 47 .
66. سيد الهواري ، مصدر سابق ، ص :398 .
67. عزيز الحافظ ، مصدر سابق ، ص :255.
68. د. جميل احمد توفيق ، مصدر سابق ، ص 411 .
69. عزيز الحافظ ، مصدر سابق ، ص :231 .
70. د. جلال محمد بكير ، الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن ، مطبعة جامعة القاهرة، 1970 ، ص : 155
71. كاظم جواد شبر ، إدارة الإنتاج ، مطبعة النعمان عبد الغني نصيف الجاسم ، مصدر سابق ، ص : 36 د. خليل الشماع ، مصدر سابق ، ص : 55

ثانيا:المراجع الأجنبية

1. Bryce. Murray D0Industrial Development, McGraw-Hill Co. New York.
2. Committe, Thomas, Managerial Financce for the Seventies.
3. McGraw-Hill Co. Inc., 1972.
4. Corron, Words., principles of Financial management,
5. McGraw-Hill new York, 1970
6. 4. Eiteman Wilfor., and Holtz, James N0, Working Capital
7. Management, in Essays on Business Finance, 4th. ed., 1974
8. 5. Finney and Miler, principles of accounting Intermediate, 6th, ed.
9. Engle Wood Cliffs, printice- Hall, Inc., 1965.
10. Firth, Michael, Management of Working Capital,
11. Macmillan, press LTD. London, 1976.
12. Foulke, Roya, practical Financial Statement Analysis,
13. McGraw- Hill Book Co. Inc., 1968
14. Goodman, R.'A System Digram of the functions of
15. Manager'. California Management Review, 1968
16. Guthman, Harry, Analysis of Financial Statement.
17. Engle Wood Cliffs. N. J. Prentice-Hall, Inc 4th. ed. 1959
18. Guthman. Harry and Dougall, Herbert ,Corporate Financial
19. Poli. Engle Wood Cliffs. N. J. Prentice-Hall Inc., 1962, 4th. ed
20. Horne James C. Van, Financial Management and Policy,
21. 4th. ed. Prentice, Inc Engle Wood Cliffs, New Jersey, 1977.
22. Horngron, C. T. Cost Accounting, A Managerial Emphasis,
23. London, Printice-Hall, 1977
24. Howard, Bion Upton, Miller, Interoduction to Business Finance,
25. New York, McGraw-Hill Book Go., Inc., 1953 ,4th. ed.

26. Johnson , R . L ., Financial Dicision Making , Good year
27. Publishing Go., Inc ., 1973 .
28. Johnson , Robert , Financial Management , New York ,
29. Allym and Baon , Ino ., 1968 .
30. Kennedy , Rolph D. and Mcmullen , Steward Y ., Financial
31. Statement , For Analysis and Interpretation . 5th . ed .
32. Richard D . Irwin , Inc .,1968 .
33. Koontz , Harold and Donnell , Cyril , Principles of
34. Management An Analysis of Managerial Functions .
35. 4th . ed . New York , Mcgeaw-Hill 1968 .
36. Lindsay , J . Robert , and Z .Arnold Sarent , . Financial
37. Management Analytical Approach , Home Wood , Illinois
38. Richard Irwin Inc ., 1967 .
39. 19.Litterer , Joseph A. Organization Vol . 1 , 2 nd . ed .,
40. New York , Johm-Wiley and Sons . Inc ., 1969 .
41. Mayer , R . R . Production and Operations Management .
42. McGraw-Hill , 1975 .
43. Murdict, Rober G. and others, Information system for
44. Modern M,anagement. New jersey, prentice-Hall, 1971.
45. Raymond, Kent, Money and Banking, 4th. ed. Holl,
46. Rinehart and Winston, New York. 1961.
47. Solomon, Ezra, The Theory of Financial Management,
48. Columbia University press, 1963
49. Walker, Ernest and Boughn, William, Financial Planning and
50. Policy. New York. Harper and Row, 1964.
51. Welsch. G.A. Budgeing. Profit planning and Control,
52. N. J. prince-Hall, Inc., 1971.
53. Weston, J. Fred and Brigham Eugene F. Managerial

54. Finance. New York, Holt Rinehart and Winston, Inc. 1975

55. Harry Guthman and Herbert Dougall , Gorporate Financial policy , Engle wood Cliffe N.j ,printic – Hall, Inc, 1962 , 4th . ed ., pp . 3-4

56. Bion Howard & Miller Upton , Introduction to Business Finance , New York , McGraw- Hill Book Co., Inc., 1953 4th .ed pp. 3-4 .

57. Robert Johnson , Financial management , New York; Ally & Bacon , Inc ., 1975 , pp.

58. J. Fred Weston and Eugene F. Brigham , Manegerial Finance . New York , Holt Renehart and Winston ,Inc., 1975, p. 7

59. R.L. Johnson , Financial disision making , Good year publishing Co. Inc ., 1973, p.6

60.) Murray D. pryce , Industrial Development . McGraw – Hill Co., New York ,p.142 . 2) Ezra Solomon , The theory of financial management , New York , Columbia University press , 1963. pp.16-17 .

61. Weston and Brighham , Op, Cit ., p.3 .

62. Ernest W. Walker & William H . Baughn , Financial planning & policy , New Yor; , Harber & Row ., 1961 .

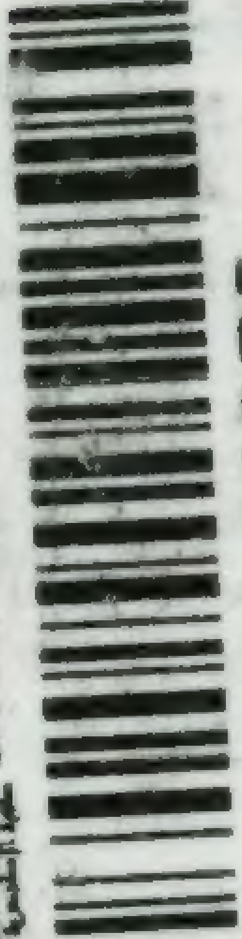
63. Rolph D. Kennedy & Steward Y Mcmullen , Financial statement for analysis &

المحتويات

الكتاب يقوم على فرضية أساسية هي أن تطوير إدارة رأسمال التشغيل في منشآت الشركة العامة لتجارة المواد الأنشائية والشركة العامة لتجارة الحبوب يؤدي إلى تسهيل عملية التخطيط والرقابة ويمكن المنشأة من أداء دورها التسويقي للمستهلك الأخير بكفاءة ضمن أطار التنمية و تطويرها .

وقد استخدمنا العديد من مصادر المعلومات من أجل الحصول على نتائج دقيقة تحقق الهدف الأساس من الكتاب، والتي يمكن تبويبها كما يأتي:-

- أولاً : متابعة ما كتب من بحوث عن النشاط المالي في منشآت الأعمال وخاصة فيما يتعلق برأسمال التشغيل من مصادر عراقية وعربية وأجنبية .
- ثانياً : التقارير المالية السنوية لمراقبي الحسابات ، والكشوفات المالية الأخرى . وبعض النشرات والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الشركتين المختارتين .
- ثالثا : المقابلة الشخصية المنظمة مع العاملين ، ضمن مجال البحث ، بتحضير وتخطيط مسبقين لما سيطرح ويناقش في اللقاء .
- رابعاً : الزيارات الميدانية لمختلف مواقع النشاط مع تتبع سير العمليات والإجراءات المالية المختلفة .
- خامساً : أسلوب الاستبيان حيث تم إعداد استمارة استبيان توضح من خلال ما ورد فيها من أسئلة الأساليب المتبعة في إدارة الموجودات والمطلوبات المتداولة، وقد تم توزيعها على جميع مدراء الأقسام ذوي العلاقة بفقرات رأسمال التشغيل ورؤساء الشعب وبعض العاملين في هذا الشعب . وتتألف الكتاب من ثلاثة أبواب تجمع بين الدارسة النظرية والعلمية شملت على خمسة فصول م[illegible] وفق الصيغة التالية:




9789957350987



مركز الكتاب الأكاديمي
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّان (1061) الأردن
تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net